



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

Inriktning mot management

Kandidatuppsats FEG316, HT 2012

Implementering av samverkan

Från projekt till löpande verksamhet

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

Sammanfattning

Arbetets art: Kandidatuppsats 15 hp i Management vid Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.

Titel: Implementering av samverkan – Från projekt till löpande verksamhet.

Författare: Anton Svensson och Jessica Mattsson

Handledare: Björn Trägårdh

Examinator: Vedran Omanovic

Institution: Institutionen för Management och organisation, Göteborgs Universitet

Europeiska Socialfonden startades av EU 1957 för att minska skillnaderna i välbefinnande och levnadsstandard mellan samarbetsländerna. Europeiska Socialfonden har gett flera miljarder kronor de senaste åren till finansiering av arbetsmarknadsprojekt. Tanken med dessa projekt är dels att uppnå målsättningar under projektperioden, men också att hitta nya arbetssätt som kan användas efter projekten har avslutats. Ett område för nya arbetsmetoder är samverkan mellan olika organisationer. Vi har studerat två projekt där implementering av samverkan har varit ett uttalat mål. Studiens syfte är att hitta framgångsfaktorer och hinder för implementeringen av samverkan från projekt till löpande verksamhet. För att få en helhetsbild har vi studerat befintlig dokumentation som vi kompletterat med intervjuer. Studiens metod har en kvalitativ ansats där vi granskat text och genomfört 13 intervjuer med personer från olika organisationer som varit med och samverkat i projekten. Intervjuerna spelades in och sedan transkriberades intressanta delar som vi sedan analyserade enligt marginalmetoden för att tolka och förstå respondenternas berättelser. I resultatet kan vi utläsa att implementeringen av samverkan skiljer sig mellan projekten och mellan olika delar av projekten. I diskussionen har vi kommit fram till en mängd olika faktorer som påverkar implementeringen samt att implementeringen påverkats av hur politikerna, medvetet eller omedvetet, använt sig av projekten.

Göteborg den 18 januari 2012

Anton Svensson

Jessica Mattsson

Av:
Anton Svensson, 19830527-5052
Jessica Mattsson, 19731215-4862

Förord

Under studien har vi fått en inblick i hur ESF-finansierade projekt bedrivs och i viss mån även hur kommunal verksamhet organiseras. Det har varit intressant och lärorik för oss och vi vill tacka alla som hjälpt oss under resans gång. Ett speciellt tack vill vi rikta till våra kontaktpersoner och alla våra respondenter som varit väldigt hjälpsamma och tagit sig tid för oss. Vi hoppas att vi i gengäld här kan bidra med information som hjälper er i ert fortsatta arbete.

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

Innehållsförteckning

1 Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Definition av nyckelbegrepp	8
1.3 Problemdiskussion	8
1.4 Syfte och frågeställning	10
2 Metod	11
2.1 Val av metod	11
2.2 Urval av projekt	11
2.3 Urval av respondenter	14
2.4 Intervjuerna	14
2.5 Metod för resultat	15
2.6 Metod för teoretisk referensram	15
2.7 Metod för resultatdiskussion	16
3 Teoretisk Referensram och tidigare forskning	17
3.1 Projekt	17
3.1.1 Dolda agendor	17
3.1.2 Framgångsfaktorer enligt förändringsdiskursen	18
3.1.3 Projektets kontext	19
3.1.4 Domänteori	19
3.2 Samverkan	19
3.3 Implementering	20
3.3.1 Frikoppling	20
3.3.2 Hållbart utvecklingsarbete	21
3.3.3 Framgångsfaktorer för implementering	23
4 Resultat	25
4.1 Ung i Fokus	25

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

4.1.1 Sammanställning av dokumentation	25
4.1.2 Sammanställning av intervjuer	27
4.2 Framtidsspår	31
4.2.1 Sammanställning av dokumentation	31
4.2.2 Sammanställning av intervjuer	33
5 Resultatdiskussion	38
5.1 Bakgrund.....	38
5.1.1 Tidigare samverkan.....	39
5.1.2 Sammanhållen utvecklingsidé	39
5.1.3 Otydliga målsättningar	40
5.1.4 Planering för implementering.....	40
5.2 Förankring.....	41
5.2.1 Förankring i ordinarie organisationer	41
5.2.2 Förankring i projektet	41
5.2.3 Politisk förankring	411
5.2.4 Koppling mellan olika typer av förankring.....	42
5.3 Frikoppling	43
5.3.1 Frikoppling och integrering.....	43
5.3.2 Innovation genom frikoppling	44
5.3.3 Frikoppling och implementering.....	444
5.4 Implementering	45
5.4.1 Aktivt ägarskap	45
5.4.2 Gradvis implementering	46
5.4.3 Ett konkret syfte med samverkan.....	466
5.4.4 Utvärdering och kvalitetssäkring	47
5.4.5 Yttre omständigheter.....	488
6 Avslutande reflektioner	488

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

7 Källförteckning.....	511
7.1 Artiklar	511
7.2 Avhandlingar.....	511
7.3 Böcker	511
7.4 Elektroniska källor	522
7.5 Forsknings- och utvecklingsrapporter	522

Bilagor:

Bilaga 1: Figurförteckning

Av:
Anton Svensson, 19830527-5052
Jessica Mattsson, 19731215-4862

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Europa befinner sig i en ekonomisk kris av sällan skådat slag. En konsekvens av detta är att de flesta europeiska länder har problem med hög arbetslöshet (Eurostat 2012). Ett av Europeiska Unionens många sätt att tackla den här problematiken är genom den Europeiska Socialfonden (ESF). Fonden har funnits sedan starten av EU 1957 och inrättades för att minska skillnaderna i välbefinnande och levnadsstandard mellan samarbetsländerna. Förutsättningarna såg naturligtvis annorlunda ut då, men redan från starten fanns det ett fokus på att förbättra arbetsmöjligheterna inom EU. ESF har under decenniernas gång använts till olika syften beroende på nationella behov. År 2000 antogs en gemensam strategi för ESF med gemensamma prioriteringar. (Europeiska Kommissionen 2012). För den aktuella programperioden 2007-2013 är prioriteringarna att öka arbetstagarnas och företagens anpassningsbarhet till ekonomisk förändring. I Sverige finansierar socialfonden projekt med inriktning på sysselsättningsåtgärder, kompetensutveckling och integration. Kommuner, företag och andra organisationer kan ansöka om finansiering av projekt hos ESF. Det är Svenska ESF-rådet som tar emot ansökningarna och prioriterar vilka projekt som skall beviljas finansiering. ESF arbetar med två programområden (Svenska ESF-rådet 2011):

- **Programområde 1** finansierar projekt som är inriktade på att kompetensutveckla de som redan är sysselsatta, så att de skall kunna utvecklas i takt med arbetslivets krav.
- **Programområde 2** har istället en inriktning på de personer som står utanför arbetsmarknaden. Genom att delta i projekten inom detta område skall deltagarna öka sina chanser att komma in, och stanna kvar, på arbetsmarknaden.

Tanken med ESFs finansiering av projekten är dels att uppnå resultat under projekttiden, men också att dessa resultat skall vara hållbara och fortleva. ESF-rådet har därför tagit fram fyra kriterier som delvis ligger till grund för bedömningen av vilka projekt som skall beviljas finansiering. Projekten behöver dock inte uppfylla alla fyra krav, utan var och ett av kriterierna kan användas som utgångspunkt för planeringen och genomförandet av projektet. De fyra kraven är (Svenska ESF-rådet 2011):

Innovativa verksamheter: Att hitta nya koncept, strategier och idéer som svarar på sociala behov. Resultaten skall komma till nytta för och spridas i verksamheten.

Lärande miljöer: Att kompetensutveckla på individnivå och att detta skall förändra verksamheter på längre sikt.

Samverkan: Ett partnerskap mellan olika aktörer. Varje aktör bidrar med sin kompetens och sitt perspektiv. Tanken är att denna samverkan skall kunna öka projektets förändringskraft.

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

Strategisk påverkan: Att erfarenheter och resultat som projektet har kommit fram till skall tas till vara utav verksamheten och eventuellt kunna spridas på lokal, regional och nationell nivå.

Sverige har blivit tilldelade 6,2 miljarder kronor år 2007-2013 och svensk offentlig medfinansiering kommer att bidra med minst lika mycket. Det är alltså stora pengar som satsas på de ESF-finansierade projekten. Med detta och ESFs kriterier i åtanke kan man förstå att förväntningarna på projekten inte bara är att ge ett tillfälligt avhjälpande för befintlig problematik, utan att samverkan och nya arbetsmetoder skall tas till vara och implementeras i projektägarnas löpande verksamhet. Tidigare rapporter och forskning har dock visat att denna implementering långt ifrån alltid sker. (Rundqvist 2011, Johansson 2004 samt Jensen och Trägårdh 2012)

1.2 Definition av nyckelbegrepp

Här vill vi definiera de begrepp som är relevanta i vår studie. För samverkan använder vi oss av ESF-rådets definition som framgår i vår bakgrund. Här vill vi definiera implementering och olika typer av mål.

Implementering kan definieras som genomförande av politiska beslut (Sannerstedt, 2001) eller som att förverkliga, genomföra och fullfölja ett projekt (Brüel, 1993). Vår definition ligger nära Brüels (1993) för när vi pratar om implementering menar vi övergången från samverkan i projektet till samverkan i den ordinarie verksamheten. Antingen innan projektet tar slut eller i samband med att projektet tar slut.

I ansökan för ett ESF-projekt skall tre typer av mål definieras: Övergripande mål, projektmål och delmål. Projektmål är de mål som skall uppnås under projekttiden och delmål är, som det låter, delmål för att nå projektmålen. De övergripande målen är långsiktiga och förväntas inte nås under projekttiden. Här finns istället ett fokus på hur projektresultaten skall kunna föras vidare och vad detta skall bidra till på lång sikt. (Svenska ESF-rådet, 2011)

1.3 Problemdiskussion

Syftet med ESFs projekt är dels att lösa ett specifikt problem under projekttiden samt att utveckla nya metoder och arbetssätt som leder till att även de övergripande målen kan nås på längre sikt. Tanken är att dessa metoder och arbetssätt skall implementeras i den löpande verksamheten. Vid en lyckad implementering lever projektets resultat vidare i verksamheten och man kan se det som att de pengar som blev satsade i projektet har en långsiktig verkan. Men det kanske inte alltid är så att implementeringen fungerar som tänkt och mycket kunskap, rutiner och samarbete kan gå förlorat.

Att implementera en förändring av något slag är oftast komplicerat och lyckas inte alltid. Projektformen skapar en särkoppling mellan projektet och de ordinarie verksamheterna.

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

Särkopplingsproblematiken påverkar i högsta grad implementeringen av resultaten från projekt. Projekt som skiljer sig på ett tydligt sätt ifrån den permanenta verksamheten, genom en egen identitet, struktur och tydliga mål, har en större möjlighet att vara innovativa än projekt som är mer integrerade med den löpande verksamheten. Nackdelen är däremot att resultaten för avskilda projekt är svårare att implementera i den löpande verksamheten, än resultaten från mer integrerade projekt. (Johansson et al, 2007)

Det finns många teorier som beskriver hur en implementering bör gå till och vad som skall undvikas, men dessa är inte alltid anpassade till så pass komplexa implementeringar som samverkansprojekt medför. Enligt Löfström (2010) kan ett samverkansprojekt ses som en gemensam arena där olika organisationer kan mötas och tänja sina normala gränser för att utveckla en gemensam verksamhet. Syftet med samverkan är att bli effektivare och skapa välfärdsvinster för såväl den enskilde som för samhället. Samverkan kan leda till att nya arbetsmetoder utvecklas och att den löpande verksamheten i de olika organisationerna omorganiseras för att bättre möta behoven från individ och samhälle. ESF ser samverkan som ett formaliserat sätt för organisationer att samarbeta strategiskt för att lösa gemensamma problem. (Svenska ESF-rådet 2011)

Vad är det då som gör implementeringen av samverkansprojekt i den löpande verksamheten mer komplex än andra implementeringar? Engwall (2002) tar upp problematiken med att projekt ofta innebär en förändring för flera olika grupper med vitt skilda intressen. Även om det bara handlar om en organisation som står bakom ett projekt kan detta vara fallet. Problematiken blir ännu mer komplex när ett samverkansprojekt skall genomföras eftersom det finns flera samarbetspartners och många olika viljor med olika utgångspunkter utifrån vilken organisation de verkar inom och vilken profession de företräder (Jensen och Trägårdh 2012). För att få med sig alla aktörer på projektet behöver kompromisser göras och projektmålen blir kanske inte så specifika och radikala som de initialt var då projekttiden kom till. Denna otydlighet innebär att projektmålen kan komma att tolkas om under projektets gång. Detta gör också en strategisk planering för implementering i ett initialt skede näst intill omöjlig. (Engwall 2002)

Hur olika samverkansparter och andra intressenter ser på projektmål och framgångskriterier är avgörande för vilken enighet det finns inom projektet. Är man inte överens här så är man kanske inte överens om vad som skall implementeras var heller (Löfström 2010). Ofta är de ESF-finansierade projekten sociala projekt inom den offentliga sektorn. Det kan vara flera olika kommuner som är samarbetspartners i ett projekt samt olika intressenter inom kommunerna som till exempel socialtjänst och utbildningsförvaltning eller statliga organisationer som arbetsförmedlingen och försäkringskassan med flera.. Detta gör att det kan uppstå problem om hur gränsdragningen skall se ut efter att projektet avslutats. Organisationerna i fråga är av tradition likt stuprör, något som inte är så funktionellt i dagens samhälle och för att arbeta bort

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

detta krävs samarbete mellan organisationerna i allt större utsträckning. I samverkansprojekt finns det flera samarbetspartners och det kan vara otydligt i vilken verksamhet implementeringen skall ske. Ofta kan det krävas att organisationerna flyttar sina tidigare gränsdragningar och det kan bli svårt att komma överens om hur detta skall göras.(Löfström 2010)

Att genomföra projekt inom offentlig sektor innebär även annan problematik. Det kan handla om praktiska saker som att offentliga verksamheter är styrda av årsbudgetar. Detta innebär att även om det på längre sikt skulle vara lönsamt att implementera de arbetsmetoder som projektet har tagit fram kanske det inte finns utrymme i budgetarna för de närmsta åren för att genomföra sådana förändringar. Det kan också handla om politiska beslut och intressen. Till exempel att projekten har bevisbördan för att visa att de arbetsmetoder de tagit fram är värda att implementera i ordinarie verksamhet men verksamheterna har tolkningsföreträde och avgör vad som skall implementeras (Jensen och Trägårdh 2012).

1.4 Syfte och frågeställning

Syftet med vår uppsats är att identifiera potentiella hinder respektive framgångsfaktorer vid implementeringen av samverkansmetoder från projekt till löpande verksamhet. Frågeställningen vi arbetar utefter är:

- Vilka hinder respektive framgångsfaktorer, för implementeringen av samverkan från projekt till löpande verksamhet, kan vi identifiera och varför anser vi att dessa faktorer påverkar implementeringen?

För att kunna besvara vår frågeställning och uppfylla vårt syfte anser vi det nödvändigt att ha ett deskriptivt delsyfte där vi kartlägger några avslutade ESF-finansierade samverkansprojekt. Vi vill veta hur man lyckats med samverkan och om denna samverkan implementerats i de ordinarie organisationerna. Det är inte bara själva projekten vi kommer att studera utan även implementeringen och i viss mån den löpande verksamheten. För att få reda på detta behöver vi besvara följande delfrågor:

- Hur såg bakgrunden till projektet ut?
- Hur såg projektets förankring ut politiskt, internt i projektet samt i den ordinarie verksamheten?
- I vilken utsträckning var projektet frikopplat från den ordinarie verksamheten?
- Hur såg implementeringen ut?

När vi fått svar på de frågorna kan vi analysera vilka delar i detta som kan ses som hinder respektive framgångsfaktorer för implementering av samverkan och på så sätt besvara vår

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

frågeställning. Oavsett vad vi får fram kan vi inte dra några generaliserande slutsatser eftersom vi undersöker ett fåtal projekt, men vår förhoppning är att hitta faktorer som kan tänkas påverka alla samverkansprojekt som finansieras av ESF, oavsett om det blir en framgångsfaktor eller ett hinder för enskilda projekt. Detta skulle kunna vara till hjälp för både ESF och kommande projektägare.

2 Metod

Genom att motivera i metodavsnittet vad man gör och varför man gör det ökar reliabiliteten i uppsatsen (Frenckner 1980, refererad i Gummesson 1991). Detta metodavsnitt är upplagt så att varje gång vi gjort ett vägval så beskriver vi varför vi valt att göra som vi gjort.

2.1 Val av metod

Eftersom vårt syfte, att identifiera potentiella hinder respektive framgångsfaktorer vid implementeringen av samverkansmetoder från projekt till löpande verksamhet, bygger på en förståelse för hur de olika aktörerna ser på implementering valde vi att genomföra en kvalitativ studie. Denna studiemetod öppnar för olika tolkningar, både från respondenternas sida, hur de uppfattat projektet, och från vår sida när vi genomförde vår analys. På grund av detta valde vi att förlägga mycket av vårt arbete gemensamt för att kunna bolla tankar och idéer fram och tillbaka med varandra.

2.2 Urval av projekt

Vi etablerade kontakt med en handläggare på ESF-rådet i Göteborg för att få en bättre förståelse för hur beslutsprocessen vid prioriteringen av projekt går till samt för att få en översikt över hur ESF arbetar. Genom den här kontakten och genom egna sökningar i ESFs projektdatabas fick vi tillgång till ansökningshandlingar, interna rapporter och externa utvärderingar.

För att kunna uppfylla vårt syfte och svara på frågeställningen behövde vi tillgång till ett antal avslutade samverkansprojekt. Alla ESF-finansierade projekt dokumenteras i form av ansökan, deluppföljning samt slutlig utvärdering vilket gav oss tillgång till information på ett smidigt sätt. Vi riktade in oss på ESF-finansierade projekt inom programområde 2, där det var lättare än inom

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

programområde 1 att hitta samverkansprojekt som hade en uttalad målsättning att samverkan skulle leva kvar efter projektets slut. Vi sökte i ESF-rådets projektdatabas med följande urvalskriterier:

- Projekten skulle ha som långsiktigt mål att metoder för samverkan skulle implementeras i den löpande verksamheten när projektet avslutas.
- Vi koncentrerade oss på projekt inom programområde 2 för att få jämförbara projekt med samverkan.
- Projekten skulle vara relativt stora för att det verkligen skulle handla om samverkan, men inte för stora så att det blev ohanterligt på den begränsade tiden vi hade.
- Vi ville att projekten skulle vara avslutade 2010 eller 2011 så att effekterna av implementeringen skulle hinna synas.
- Vi ville inte begränsa oss till telefonintervjuer så därför var närheten till Göteborg viktig.

Utifrån detta hittade vi en hel del projekt som var intressanta. Vår tid var begränsad och därför ville vi hålla ner antalet projekt, men samtidigt skulle det vara möjligt att göra jämförelser. Vi diskuterade vilka urvalskriterier vi verkligen ville ha för att kunna uppfylla vårt syfte och fastställde följande urvalskriterier:

- Tydliga mål om att samverkansmetoder skulle utvecklas och implementeras i organisationerna
- Västsverige för att kunna göra personliga intervjuer
- 10-20 miljoners projekt
- avslutade 2010 eller 2011
- PO2. för att det skall vara liknande aktörer inblandade och för att projekten skulle vara jämförbara.
- Projekten behövde inte utföra exakt samma saker eftersom det inte var det vi ville studera. Nyckeln var samverkan.

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

Denna sökning gav oss följande resultat:

Namn	Projektagare:	Projekttid	Region:	Budget:
Kompetenscenter Trollhättan	Folkuniversitetet Fyrstad	2008-08-01 - 2010-12-31	Västsverige	13 617 113 kr
Hälsoprojektet Salut	Fyrbodal Kommunalförbund	2008-06-23 - 2010-06-23	Västsverige	10 488 989 kr
Kompetensutveckling i Nordost	Göteborgs stad, SDF Bergsjön	2009-01-12 - 2010-12-31	Västsverige	14 025 867 kr
Innerstaden-Göteborg	Innerstaden Göteborg AB	2009-01-15 - 2010-06-30	Västsverige	13 050 065 kr
Framtid i Fokus- ett tvillingprojekt i s...	Göteborgs stad, SDF Bergsjön	2008-05-01 - 2010-06-30	Västsverige	19 700 482 kr
Ung i Fokus	Arbetsmarknadsenheten	2008-05-01 - 2011-04-30	Västsverige	19 150 000 kr
Framtidsspår	Göteborgs Räddningsmission	2008-05-01 - 2010-12-31	Västsverige	17 357 458 kr
GRowth 2	Göteborgsregionens kommunalförbund, GR	2009-01-05 - 2010-12-31	Västsverige	18 232 514 kr
Competence, innovation and flexicurity i...	Sjuhärads Kommunalförbund	2009-09-01 - 2011-08-31	Västsverige	18 315 433 kr
AURORA	Fyrbodal Kommunalförbund	2009-06-25 - 2011-08-31	Västsverige	17 598 361 kr

Tidbegränsningen gjorde att vi valde ut tre projekt där vi vid en första granskning kunde se att metoder för samverkan var centralt. Dessa blev Ung i Fokus, Framtidsspår och Hälsoprojektet Salut. Efter konsultation med språkhandledare och vår handledare beslutade vi oss för att begränsa oss ytterligare till att endast granska två projekt. Detta för att hinna med fler intervjuer med olika aktörer inom de båda projekten. Ungdomsprojekten Ung i Fokus och Framtidsspår blev de projekt som vi behöll. Detta beslut fattades inte med bakgrund att projekten var just ungdomsprojekt, utan eftersom det var svårt att få kontakt med nyckelpersonerna i Hälsoprojektet Salut. Vi var medvetna om att denna begränsning påverkade vår analys. De deltagande samverkansparterna i de båda ungdomsprojekten var möjligtvis mer lika varandra än om vi hade använt oss av Hälsoprojektet Salut. Detta kan ha underlättat en jämförande analys. Vi måste dock reservera oss för att resultatet vi kom fram till hade kunnat se annorlunda ut i andra former av sociala projekt. Den geografiska kontexten, med ett projekt från förorten i storstad och ett projekt ifrån en mindre stad, kan ha gett en större bredd i analysen än vad vi hade fått om båda projekten hade genomförts i exempelvis förorter.

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

2.3 Urval av respondenter

I ett första skede tog vi kontakt med de personer som stod som kontaktpersoner för projektet i ESFs projektdatabas. Dessa personer kunde sedan i sin tur hjälpa oss att få kontakt med andra personer som hade varit involverade i projektet eller som kunde agera som representanter för de ordinarie organisationernas löpande verksamhet. Samtliga respondenter föreslog att intervjun skulle ske på deras kontor. Eftersom Ung i Fokus genomfördes i Halmstad behövde vi åka dit för att träffa våra respondenter. Vi ville inte öka antalet intervjuer genom att bara en av oss genomförde varje intervju då detta skulle påverka interreliabiliteten negativt. På grund av resekostnaderna kunde vi inte ägna mer än en heldag i Halmstad åt intervjuer. Detta gjorde att urvalet av respondenter blev begränsat. Vi hade dock möjlighet att även träffa projektledaren i Partille för en intervju. Allt som allt genomfördes fem intervjuer med respondenter från Ung i Fokus och åtta med Framtidspårs respondenter.

2.4 Intervjuerna

I vårt intervjuformulär hade vi frågor som vi trodde skulle ge svar på våra fyra delfrågor från problemformuleringen: bakgrund, förankring, frikoppling och implementering. Dessa frågor baserade vi på vår problemdiskussion och tidigare forskning. För att få ett flyt i intervjuerna delade vi upp våra intervjufrågor i tre olika kategorier: förväntningar inför projektet, projektets genomförande och implementeringen. När det gällde förarbete, målsättningar och genomförande av projektet hade vi redan fått mycket information genom ansökningshandlingar och utvärderingsrapporter. Syftet med att ändå ta med frågor kring dessa områden var att belysa om det funnits olika syn på målsättning, genomförande och olika motivationsgrad hos de samverkande parterna. För att säkerställa validiteten på vårt intervjuformulär testade vi våra intervjufrågor på en person som inte är inblandad i vår studie, men som arbetar med utvärdering av ESF-projekt. På så vis fick vi tips om vilka frågor vi skulle ställa för att få svar som motsvarade vårt syfte och hur vi kunde formulera frågorna. Vi fick även feedback från vår handledare som gav oss tips om att öppna upp vissa frågor.

Med intervjuerna ville vi få fram sådant som inte stått i dokumentationen och för att intervjun inte skulle kännas så formell bjöd vi på hembakad fika. Vi frågade alla respondenter om vi fick spela in intervjun och alla sa att det gick bra. Vi lät intervjupersonerna börja med att själva berätta bakgrunden till projektet för att de skulle bli lite varma i kläderna innan vi kom in på frågor som kunde tänkas vara lite känsligare. Vid intervjutillfället lät vi respondenten berätta och vi använde oss bara av frågorna som stöd. På så vis fick vi en bred berättelse som innehöll sådant som den intervjuade kände hade betydelse för projektets totala resultat. Vi tog anteckningar och spelade in intervjun. Dagen efter första intervjun, när vi fortfarande hade den färskt i minnet, transkriberade vi intressanta delar av intervjun. Vi valde att sammanfatta svaren och bara ta med det som var intressant för vårt syfte. Detta kan ha inneburit att vi gjort egna tolkningar och

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

det kan ha påverkat vårt resultat, men det gav oss en hanterbar text att analysera. Inför nästa intervju skrev vi om frågorna så att vi även fick med frågor om sådant vi fått veta i första intervjun. Vi upplevde att den här metoden fungerade bra så vi fortsatte på samma sätt med resterande intervjuer också. Intervjuerna tog i genomsnitt 60 minuter att genomföra.

2.5 Metod för resultat

För att få fram ett resultat av vår empiriska undersökning betraktade vi de dokument och intervjuer som vi sammanställt som text. I den här texten letade vi efter sådant som kan tänkas ha varit en framgångsfaktor eller ett hinder för implementeringen av samverkan. Detta markerade vi med blått samt sammanställde det kortfattat i en lista. Utifrån listan och blåmarkeringarna skrev vi sedan samman ett empiriskt resultat som fylldes på med citat från respondenterna och bearbetades om vart annat för att få fram sådant som var relevant för implementeringen av samverkan. Till sist såg vi att vi kunde dela in resultatet i en kort sammanfattning av dokumenten, för att ge läsarna en bild av vad projekten handlat om, för varje projekt och en del med intervjuer för varje projekt. Intervjudelarna sorterades sedan in under fyra underrubriker efter problemformuleringens delfrågor: Bakgrund, förankring, frikoppling och implementering. I och med att detta är en sammanfattning av intervjuer, där respondenterna kan ha hoppat från att prata om bakgrund till implementering i samma mening, blev gränserna mellan de olika områdena lite suddiga. Vi använde oss av samma underrubriker i resultatdiskussionen.

2.6 Metod för teoretisk referensram

Innan uppsatsarbetet satte igång och under de första veckorna ägnade vi mycket tid åt att samla och läsa teorier och tidigare forskning som berörde implementering av samverkan. Dessa teorier och tidigare forskning använde vi oss av i vår problemdiskussion och i utformandet av intervjufrågor, men eftersom vi inte kunde se vilka teorier och tidigare forskning som i slutet skulle kunna lyfta vårt resultat beslutade vi oss för att avvakta med fastställandet av den teoretiska referensramen tills efter vi fått fram vårt empiriska resultat. Vi är medvetna om att detta kan ha inneburit en risk för att teorierna vi valt varit anpassade till det resultatet vi fått fram. Men för att uppfylla vårt syfte var det först när vi hade genomfört våra empiriska studier som vi kunde veta bättre vilka teorier som blev applicerbara. Vi använde i stor utsträckning de valda teorierna för att tydliggöra vår uppfattning om hur vissa faktorer spelade in och varför. Vi har medvetet valt att inte använda oss av allmänna förändringsteorier, utan fokuserat på teorier

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

som varit inriktade på projekt och framförallt samverkansprojekt eftersom detta ligger i linje med vårt syfte. Vi sökte med hjälp av följande sökmotorer:

- GUNDA
- www.ub.gu.se
- www.uppsatser.se

med följande kombinationer av sökord:

- Implementering samverkan
- Implementering projekt
- Samverkan projekt

I den litteratur vi hittade sökte vi bland deras källor och författarnas tidigare publicerade forskning för att få fram sådan teori som ger en djupare förståelse för det vi hittat i vårt resultat. Teorier gällande implementering av samverkan från projekt till löpande verksamhet är enligt vår uppfattning begränsad. Vi har därför använt oss av den tidigare forskning vi hittat men också teorier för angränsande områden i vår resultatdiskussion.

Flera av de tidigare forskningsrapporter som vi fann kändes självklara att använda. Brulin och Svenssons (2011) bok var mycket passande för oss eftersom den är så nyligen genomförd och för att de också har studerat projekt inom bland annat socialfonden. Sävenstrand och Floréns (2011) rapport behandlar precis samma ämne som vi har valt att ta upp och känns därför också väldigt passande för vår undersökning. Denna rapport utfördes på uppdrag av ESF, vilket kan ha gjort att rapporten inte är oberoende. Detta hade vi i bakhuvudet när vi använde materialet, men vi tyckte ändå att det fanns flera användbara slutsatser som kunde höja kvalitén i analysen av vårt empiriska resultat. Sahlin (1996) och Andersson-Sahlin (1996) är ofta refererade till av rapportskribenter och forskare inom projektområdet. Därför valde vi att gå till ursprungskällan, även om den skrevs redan 1996. För att inte få så spretig teori har vi fokuserat svensk forskning, även om vissa av teorierna är hämtade från publikationer i internationella tidningar, som har sitt kontextuella sammanhang i en svensk miljö, liksom vår empiri. även om vissa av teorierna är hämtade från publikationer i internationella tidningar. Vi har dock kompletterat med Kouzes och Micos (1979) Domänteori som vi ansåg kunde hjälpa till att förklara delar av vårt empiriska resultat. Vi tror att detta val har haft övervägande positiva effekter för vår uppsats.

2.7 Metod för resultatdiskussion

Vi började med att skriva de fyra rubrikerna som vi använt under intervjudelarna i vårt resultat. Sedan skrev vi ner det vi kom ihåg under varje rubrik för att få ett startmaterial. Därefter gick vi igenom resultatet och referensramen minutiöst och skrev, korrigerade, tog bort och bollade med

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

varandra om vart annat. Vi använde oss av färgkodning hela tiden så att vi lättare skulle kunna hålla koll på vad som var vad. Vår intention var inte att gå in på djupet på de hinder och framgångsfaktorer vi hittade eftersom vi tror att det skiljer väldigt mycket från projekt till projekt om och hur de olika faktorerna påverkar. Vi har i stället fokuserat på att beröra många faktorer eftersom de ofta hänger ihop och påverkar varandra. Vi tror att kommande projekt kan ha nytta av att ha med detta i sin riskanalys så att man ökar medvetenheten om dessa faktorer. Vi upplevde att det var svårt att hålla sig till rubrikerna helt och hållet eftersom faktorerna ofta hänger ihop men vi hoppas att läsarna ändå kan följa med i sammanhanget även om gränserna mellan vad som sägs under vilken rubrik är lite suddiga. Vi inser också att de teorier vi använder oss av kan vara lite knappt formulerade här för att kommande projektägare, som kanske inte är så teoretiskt insatta, skall kunna hänga med. Men eftersom vår teoretiska referensram är relativt kort tror vi att det är lätt att gå tillbaka till den och hitta det man är osäker på.

3 Teoretisk Referensram och tidigare forskning

I detta kapitel presenterar vi teori och tidigare forskning som är relevant för det område vi har valt att studera. Vi har delat in kapitlet i tre områden: Projekt, Samverkan och Implementering.

3.1 Projekt

3.1.1 Dolda agendor

Den vanliga bilden av projekt är att de startas med en utgångspunkt i rationella mål, val av metoder för att nå målen på utsatt tid och att genomförandet sker efter planen. Ett projekt kan dock ha det som Sahlin (1996) kallar för dold rationalitet, vilket innebär att projektet i själva verket är till för att hantera konflikter mellan organisationer eller att olika aktörer sinsemellan har dolda projektplaner som syftar till att förstärka den egna organisationen. Projekt kan också vara en symbol för förnyelse. Att ha ett projekt kan vara viktigare än vad projektet skall göra. I vissa studier (Meeuwisse 1996) har det visat sig att projekt används i flera andra syften än det utåt sett är uttalat. Projekt har ibland använts av personal för att tillskansa sig resurser, av chefer som en personalpolitisk investering medan utvärderingen har använts för att ge projektet legitimitet. (Meeuwisse 1996)

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

3.1.2 Framgångsfaktorer enligt förändringsdiskursen

Den rationella diskursen menar att det som projektet vill påverka, oavsett om det är samhället, organisationer eller attityder, fungerar på ett förutsägbart sätt och låter sig påverkas genom tydligt strukturerade mål och strategier. Förändringsdiskursen menar istället att omvärlden är oförutsägbart och komplex och att projektet kan innebära en förändring och en förnyelse nästan oavsett vad resultatet blir.(Sahlin 1996)

Sahlin-Andersson (1996) går starkt emot den rationella diskursen och menar att det aldrig med säkerhet går att förutsäga vilka konsekvenser föreslagna åtgärder kommer att ge. Lärande, ytterligare satsningar och andra projekt resultat, som exempelvis förändring av status eller värde på en kommunal, är istället beroende av vad som efter hand växer fram från projektet. Genom sin studie av tio projekt inom offentlig verksamhet visar hon att det som har varit viktigt för projekten är att få intressenter att tro på satsningen, inte bara bland politiker utan också bland finansärer, målgrupper och samverkanspartners. Sahlin-Andersson (1996) lyfter fram fyra punkter som hon menar har visat sig viktiga för att skapa detta engagemang.

Etiketteringen

Att projektet beskrivs som både något stort och något brett. En dramatisk formulering som drar till sig uppmärksamhet och skapar ett nyhetsvärde och samtidigt är formulerade i allmänna termer som drar till sig ett brett engagemang.(Sahlin-Andersson 1996)

Timing

Vid vilken tidpunkt problemet eller lösningar presenteras kan påverka hela utformningen av projektet(Sahlin-Andersson 1996).

Organisering

Genom att organisera breda projektgrupper kan ett brett engagemang skapas. I vissa av de studerade fallen har deltagare som från början varit kritiska till projekten blivit allt mer engagerade i satsningarna. (Sahlin-Andersson 1996)

Handling är viktigare än beslut

Studierna har visat att det är de handlingar som har genomförts i samband med projektet exempelvis uppköp av mark eller projektering som har bundit upp de deltagande organisationerna snarare än de formella besluten. (Sahlin-Andersson 1996)

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

3.1.3 Projektets kontext

Engwall (2003) ifrågasätter också det som av Sahlin betecknas som den rationella diskursen där projektets omvärld ses som förutsägbart vilket leder till att projekt isoleras och analyseras som ett ensamt fenomen. Engwall menar att projektets interna processer måste sättas i förhållande till den historiska och organisatoriska kontexten. Projektets struktur och åtaganden påverkas både av tidigare, samtidigt pågående och framtida aktiviteter och planer. Framtida studier av projekt behöver ta hänsyn till hur projektomgivningens normer, traditioner och rutiner påverkar projektet. (Engwall 2003)

3.1.4 Domänteori

Den offentliga tjänstesektorn (Human services field) är baserad på helt andra förutsättningar än andra branscher. Kouzes och Mico (1979) menar därför att det krävs en annan typ av teori för organisationsutveckling inom denna typ av sektor. Författarna skriver att organisationer inom den offentliga tjänstesektorn omfattas av tre typer av domäner: Den politiska domänen (policy domain), ledningsdomänen (management domain) och tjänstedomänen (service domain). Dessa domäner fungerar utifrån olika och konflikterande principer, sätt att mäta framgång, strukturer och arbetssätt. Samspelet mellan dessa skapar ett naturligt förhållande av motsättningar och dissonans. I tabellen nedan beskrivs de tre domänernas olika principer, sätt att arbeta, struktur och arbetssätt.

	Politisk domän	Ledningsdomän	Tjänstedomän
Principer	Samtycker med väljarna	Hierarkisk kontroll och koordination	Självstyre och självreglering
Sätt att mäta framgång på	Rättvisa	Kostnadseffektivitet	Servicekvalitet och god standard
Struktur	Representativt och deltagande	Byråkratisk	Kollegial
Arbetssätt	Röstning, förhandling	Linjära tekniker och verktyg	Problemlösande och klientspecifikt

Källa: (Kouzes och Mico 1979)

3.2 Samverkan

Jensen m.fl. (2007) delar in projekt i intraorganisatoriska och interorganisatoriska projekt. Till intraorganisatoriska projekt räknas de projekt som utförs inom en organisation,

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

Interorganisatoriska projekt är projekt där flera organisationer är inblandade. I en ytterligare indelning av interorganisatoriska projekt delas projekten in i samverkansprojekt och uppdragsprojekt. Ett samverkansprojekt innebär, precis som det låter, en samverkan mellan flera organisationer inom ramen av ett projekt. Grundproblematiken för samverkansprojekt handlar om integration. Dels integration samverkansparterna emellan då de skall komma överens om syfte och målsättningar för projektet, dels integration inom projektet mellan olika typer av ledningsstrukturer, regelverk organisationskulturer och kompetenser som skall fungera tillsammans och dels mellan projektet och de ordinarie organisationerna då projektets resultat skall tas till vara och integreras i de ordinarie organisationerna. Implementeringen av projektet kan ske på olika sätt. Antingen genom att projektet får autonom status och bildar en ny aktivitet eller genom att varje samverkanspartner lyckas integrera samverkansprojektets resultat och lärdomar i sin egen organisation. (Jensen m.fl. 2007)

En risk med samverkansprojekt är att organisationerna har en tendens att bevaka varandra istället för att integreras, vilket kan innebära svårigheter i att få till stånd ett gemensamt handlande. En annan svårighet kan vara att det finns olika nivåer inom de samverkande organisationerna, en politisk nivå och en operationell nivå. Detta kan påverka i vilken utsträckning projektet erhåller stöd. (Jensen m.fl. 2007)

3.3 Implementering

3.3.1 Frikoppling

Projekt används ofta för att genomföra förändring inom organisationer. Relationen mellan projektet och dess ordinarie organisation är därför viktig att ta i beaktande. Johansson et al (2007) baserar sina teorier på tidigare forskning som har visat att det är svårt att överföra lärdomarna från utvecklingsprojekt in i den ordinarie organisationen och att implementeringen i många fall bara blir ceremoniell (Meyer och Rowan 1977). Förhållandet mellan projektet och ordinarie organisation har stort inflytande över hur väl implementeringen av projektets resultat lyckas. Project management litteraturen föreslår en slags isolerad planering och att det blir möjligt att sätta upp tydliga mål för projektet genom isolering i tid och rum. Projekt ses som ett redskap för att uppnå mål av typen förändring eller utveckling och inte som en specifik organisationsform. Denna typ av isolering är enligt författarna inte anpassad för ett utvecklingsprojekt om man förväntar sig att kunna implementera resultaten från projektet i den ordinarie organisationen när projektet är klart. (Johansson et al 2007)

Författarna menar att det finns tre viktiga aspekter för vad som utgör en organisation: identitet, hierarki och rationalitet. Detta återfinns i ordinarie organisationer, men också i projektorganisationer. När projektet skapas sker en avskiljningsprocess. Projektet får ett namn, en uppgift, rekryterar medarbetare, skapar en kultur och gruppdynamik och därigenom en egen

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

identitet. En hierarki skapas genom att projektledning tillsätts och med rationalitet menar man att projektmål formuleras och att planer för hur projektet skall genomföras dras upp. På detta sätt skapas projektorganisationen. Vid slutet av projektet är målet att projektorganisationen skall upplösas och dess resultat implementeras i ordinarie organisation. Dessa tre aspekter används av författarna som en analysmetod för att se hur avskilda projektorganisationerna är från sina ordinarie organisationer. Genom fallstudier kommer författarna fram till att implementeringen beror på hur åtskilt projektet har varit från hemma organisationen. Ju mer åtskilt projektet är desto större möjlighet har man att vara innovativa, men det blir också svårare att implementera projektets resultat vid dess slut. Om projektet är mer integrerat i hemma organisationen blir implementeringsprocessen lättare, men de innovativa greppen projektet kan ta blir begränsade. Således ställs projektledare inför ett dilemma att välja mellan en lyckad implementering eller innovation. (Johansson et al 2007)

3.3.2 Hållbart utvecklingsarbete

Brulin och Svenssons (2011) har skrivit en som bok handlar om hur ett hållbart utvecklingsarbete kan organiseras. Deras studier har precis som våra varit inriktade på stora, offentligt finansierade projektet med inriktning på innovation och inkludering på arbetsmarknaden. Författarna ställer sig frågande till om det är möjligt att genomföra ett hållbart utvecklingsarbete inom ramen för dessa typer av projekt framförallt på grund av det kortsiktiga tänkandet som ofta präglar projektlogiken. Författarna vill komplettera den kortsiktiga planeringsstyrda projektmetoden, som har fokus på de mål som skall uppnås under projekttiden, med en utvecklingsstödande utvärderingsmodell där erfarenhetsåterföring och kunskapsbildning är själva grundstenarna. Genom denna komplettering utformar författarna tre mekanismer, aktivt ägande, samverkan och utvecklingsinriktat lärande, som de använder sig av i sina undersökningar.

Figur 1: Mekanismer för hållbart utvecklingsarbete.



(Källa: Brulin och Svenssons 2011)

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

Aktivt ägarskap

Projektledarens roll lyfts ofta fram som avgörande för ett projekts framgång. Författarna menar att projektledaren spelar en stor roll när fokus ligger på att uppnå resultat under projekttiden, men när det finns ett hållbart utvecklingsperspektiv är ett aktivt ägandeskap från organisationerna och finansiärerna som står bakom projektet. En projektledare med allt för mycket ansvar kan i detta fall vara skadligt för det hållbara utvecklingsarbetet eftersom denne oftast inte har mandat att fatta strategiska beslut för vad som skall hända efter projektet är avslutat. (Brulin och Svenssons 2011)

Samverkan

Samarbete och samverkan är något som betonas allt mer inom företagsekonomisk forskning som en förutsättning för ett hållbart utvecklingsarbete. Detta kan ske på många olika sätt. Författarna lyfter fram exempel som nätverk, kluster, och Triple Helix samt betonar att oavsett vilken form samverkan tar är det viktigt att lärande och en gemensam kunskapsbildning som leder till handling står i centrum. Komplexa systemlösningar så som innovationssystem och partnerskap kan försvåra för deltagare i projekten att bli involverade i beslutsprocessen menar författarna och skriver att mindre informella nätverk i kombination med formaliserad samverkan kan vara en lösning på denna problematik. De lyfter också fram intermediärer, det vill säga funktionen som mellanhand som ett annat sätt att hantera detta dilemma. (Brulin och Svenssons 2011)

Utvecklingsinriktat lärande

Med ett utvecklingsinriktat lärande menar författarna ett lärande som inte bara är en integrerad del av utvecklingsarbetet, utan något som också driver på utvecklingen. Denna syn på lärandet skiljer sig från den planeringsstyrda projektmetoden där lärandet snarast ses som en enkelriktad redovisning av projektresultaten i slutet av projekttiden. Författarna menar att lärandet behöver vara en dynamisk och strategisk del i projektet. Det kan vara svårt att planera för hur projektresultatet skall spridas och ge en strategisk påverkan på andra områden, men författarna betonar vikten av att problematisera, diskutera och kommunicera projektresultaten och vilken effekt detta kan få på individ-, organisation- och samhällsnivå. (Brulin och Svenssons 2011)

Ett användbart råd som ges till projekten är att använda sig av så kallad lärande utvärdering, det vill säga en utvärderingsprocess som sker löpande under projekttiden och ger projekten möjlighet att justera sin inriktning under resans gång till skillnad från utvärderingar som endast görs i slutet av projektet som en redovisning av projektets resultat. (Brulin och Svenssons 2011)

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

3.3.3 Framgångsfaktorer för implementering

I en forsknings- och utvecklingsrapport som har utförts på uppdrag av ESF har fem projekt studerats där resultat och metoder har lyckats leva kvar i den ordinarie verksamheten. För att svara på frågan om vad som har gjort implementeringsprocessen lyckad i dessa fall använder författarna sig av den här analysmodellen:(Sävenstrand och Florén 2011)

Figur 2: Analysmodell för hållbart utvecklingsarbete.



(Källa: Sävenstrand och Florén 2011)

Sammanhållen utvecklingsidé

Rapporten framhåller att det är viktigt att problemen som ligger till grund för projekten är verkliga problem som många ser, att de inte är tillfälliga och att de är svåra att lösa inom den ordinarie verksamheten. För att underlätta fastställandet av målsättningar kan en grundlig problemanalys av bakomvarande faktorer vara till hjälp. Hur projekt initieras är av stor betydelse. Projekt som baseras på en persons idé, skrivna av en speciell konsult eller liknande kan vara lyckade under projektiden, men svåra att implementera. För att implementeringen skall lyckas är det också viktigt att den planeras redan i ett tidigt stadium menar författarna. (Sävenstrand och Florén 2011)

Av:

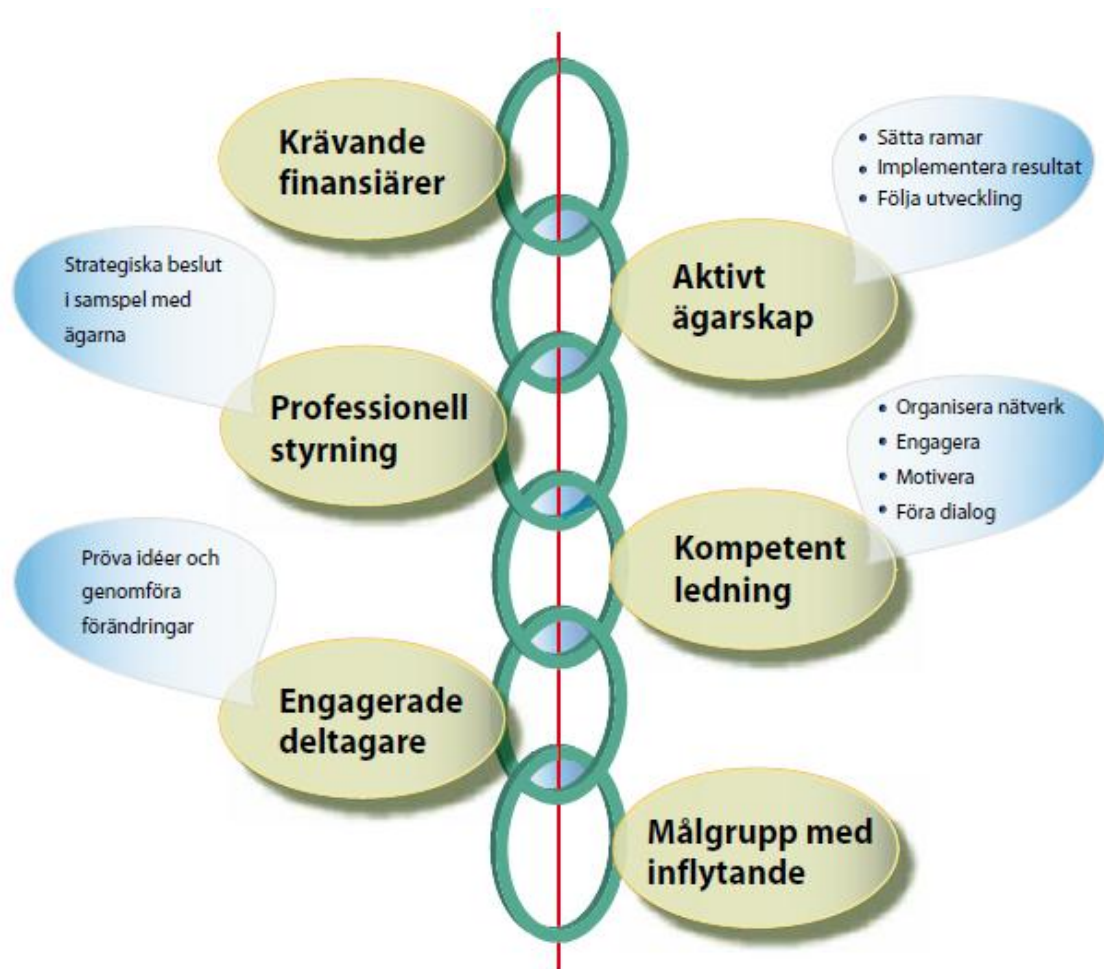
Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

Effektiv projektorganisation

Med en effektiv projektorganisation menas att de aktörer som kan bidra till att lösa problemet är involverade. Att ha en duktig projektledare kan vara viktigt för de problem som skall lösas under projekttiden. Om det medför ökade kostnader att fortsätta driva projektets verksamhet i de ordinarie organisationerna är det viktigt med en medveten organisering med tydligt fördelade roller. Rapporten använder en modell för hur ett hållbart utvecklingsarbete kan se ut, se bild på nästa sida. (Sävenstrand och Florén 2011)

Figur 3: Hållbarhetskedjan



(Källa: Sävenstrand och Florén 2011)

Delaktighet

Delaktighet handlar om att de som skall använda de utvecklade arbetssätten gör dem till sina. Detta är både ett sätt att förankra projektet, men gör också att metoderna är mer anpassade till verkligheten. (Sävenstrand och Florén 2011)

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

Lärande

Rapporten lyfter fram projekt som har använt sig av lärande utvärdering under projektets gång till skillnad från en utvärdering i slutet av projektet som en kontroll av hur väl projektet hade uppfyllt sina mål. (Sävenstrand och Florén 2011)

4 Resultat

Här presenterar vi det empiriska resultat som vi fått fram som svar på studiens fyra delfrågor i inledningen. Vi presenterar projekten var för sig och under varje projektrubrik har vi sammanställt information från den dokumentation vi granskat för att skapa en bild av vad projektet handlade om. Vi har delat in resultatet från intervjuerna i fyra delar där rubrikerna motsvarar våra delfrågor, men eftersom det är intervjuer så är gränserna lite suddiga. Dessa delar är: Bakgrund, Förankring, Frikoppling och Implementering.

4.1 Ung i Fokus

4.1.1 Sammanställning av dokumentation

Målgruppen

För Ung i Fokus bestod målgruppen av ungdomar i åldern 16-24 år som hade en låg tilltro till sin egen förmåga och som man ansåg låg i riskzonen för att hamna i ett permanent utanförskap. På grund av missbruk, kriminalitet och psykisk ohälsa bland ungdomarna i målgruppen var de kända hos flera myndigheter. Syftet med projektet var därför att ta ett helhetsgrepp för att motverka dessa ungdomars utanförskap och verka för integration, jämställdhet och demokratifrågor. I projektansökan beräknade man att 520 ungdomar skulle delta i projektet och att de skulle erbjudas individuellt anpassade insatser såsom vägledning studieträning, körkortsteori och yrkesförberedande utbildningar. De skulle även få delta i nätverksmöten med företagsrepresentanter, politiker och andra

Kort fakta om Ung i Fokus

Programområde:	2, Ökat arbetskraftsutbud
Projektägare:	Arbetsmarknadsenheten
Kommuner:	Halmstad
Projektbudget:	19 150 000 kr (Varav 7 660 000 kr är ESF-stöd)
Samverkansparter:	Arbetsförmedlingen Halmstad Barn- och Ungdomsförvaltningen Socialförvaltningen Utbildningsförvaltningen Arbetslivsförvaltningen
Målgrupp:	Långtidsarbetslösa ungdomar i åldern 16-24 år med fokus på invandrarungdomar och ungdomar som inte har fullföljt gymnasiet.
Projektperiod:	2008-05-01 till 2011-04-30

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052
Jessica Mattsson, 19731215-4862

kommunala beslutsfattare. Projektet sammanföll med lågkonjunkturen 2008-2009 vilket fick en stor effekt på resultatet som man inte hade förutsett vid ansökningstillfället. Lågkonjunkturen innebar att projektet fick betydligt fler deltagare, 757 istället för de beräknade 520. Målet att de unga skulle återanpassas till samhället förändrades under projektets gång eftersom målgruppen visade sig vara längre ifrån arbetsmarknaden än vad man först hade trott men kan anses uppfyllt i sin nya version. Arbetsmarknads målet att 60 % skulle gå vidare i arbete eller studier infriades inte utan det blev bara 33 %, men de flesta hade ändå stärkt sin ställning på arbetsmarknaden. Enligt Högskolan i Halmstads utvärdering medförde ungdomarnas känsla av skam, för att ha varit utan arbete, att målsättningen för att skapa ett nätverkande för de unga endast kunde uppfyllas till viss del. Utvärderaren menar också att målsättningen om att ungdomarna skulle känna sig som en del av samhället kunde nås bättre om satsningarna på empowerment hade kommit igång tidigare.

Organisation

Arbetsmarknadsenheten var drivande i projektet. I styrgruppen fanns också representanter från Utbildningsenheten, Kultur- och fritidsförvaltningen, Socialförvaltningen med flera. Alla samverkansparterna fick möjlighet att påverka idéskissen till projektet. Företrädare för näringslivet så som till exempel Föreningen Ökat Samhällsengagemang, Länsförsäkringar, Halmstads Näringslivs AB och Halmstads fastighets AB var också med och stöttade projektet. Redan i projektansökan fanns det en målsättning om att utveckla en arbets- och samverkansmetod som skulle kunna implementeras i kommunens ordinarie arbete efter projektets slut. I en förprojektering kartlades de ungdomar som fanns kända inom Arbetslöshetsförsäkringen, hos Försörjningsstödsenheten och de som omfattas av det kommunala informationsansvaret (KIA), det vill säga ungdomar som inte gick i gymnasiet eller arbetade. Enligt skollagen har kommunen ett ansvar för att följa upp den här gruppen, men i Halmstad fanns det ingen utvecklad metod för arbetet. Projektet tog fram en unik modell och genom att Ung i Fokus hade representanter från gymnasieskolan, Arbetsförmedlingen och Försörjningsstödsenheten på plats i den egna verksamheten ökade tillgängligheten för ungdomarna, som annars kan vara kritiska till dessa myndigheter. Projektet drevs alltså i en egen lokal för att stimulera lärande och kreativitet, men också för att tvätta bort myndighetsstämpeln och genom det vinna ungdomarnas förtroende. Ung i Fokus erbjöd en ingång för de unga där allt fanns under samma tak oavsett de individuella behoven. Genom omsorgsfulla förberedelser, administrativ ordning och förankring bland samverkansparterna har samverkansmodellen kunnat implementeras i den ordinarie verksamheten. Högskolan i Halmstad skriver i sin utvärderingsrapport att målsättningen att ta fram en samverkansmodell har infriats till fullo och implementerats väl i den ordinarie kommunala verksamheten. Projektet blev mycket uppmärksammat politiskt och även medialt. Politiker kom på studiebesök vid ett flertal tillfällen och till och med Statsminister Fredrik Reinfeldt besökte projektet vid ett tillfälle. Det politiska samarbetet resulterade i ytterligare satsningar på målgruppen och organisationerna. Enligt

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

utvärderingsrapporten hade samverkansparterna deltagit i projektet enligt ansökan och det anges att samarbetet fungerat mycket väl. Även här anges att anledningen till den lyckade implementeringen sannolikt var de noggranna förberedelserna och förankringen i kommunen och hos de andra aktörerna. Övergångsprocessen har också hjälpts av den goda administrativa ordningen inom projektet menar utvärderaren. Den interna utvärderingsrapporten föreslog fortsatt arbete enligt den utarbetade modellen för kommunalt informationsansvar, implementering av operativa samverkansmetoder och fortsatt samarbete med Arbetsförmedlingen i projektlokalen. Ett nytt samarbete mellan olika organisationer uppstod tack vare erfarenheter från projektet.

4.1.2 Sammanställning av intervjuer

Bakgrund

Från intervjuerna har vi förstått att bakgrunden till projektet var dels ett projekt som hette Spindelnätet, som handlade om samverkan mellan olika förvaltningar, och dels kommunens uppföljningsansvar där det är reglerat i lag att kommunerna skall ha rutiner för uppföljning av unga som inte går i gymnasiet, men då det saknades rutiner för detta arbete. Det var högt fokus på att skapa de här rutinerna så snart som möjligt och även självklart för respondenterna att det skulle implementeras med en gång.

“Bakgrunden till just Ung i Fokus var dels att få en förstärkning till den verksamheten man redan har, men också för att testa lite nya metoder och kanske satsa lite mer på samverkan. Mindre byråkrati, snabbare vägar, minska stuprörstänkand, tänka bort förvaltningsgränser.” (Styrgruppsmedlem från Arbetsmarknadsenheten)

Initiativet till projektet kom från arbetsmarknadsenheten som ville ha en förstärkning till befintlig verksamhet och ett forum att testa nya metoder. Den blivande styrgruppen arbetade fram en ideskiss, ett arbete som pågick i cirka ett år innan projektet startade. Respondenterna uppgav att de kände att alla styrgruppsmedlemmar var delaktiga i ansökningsprocessen och att man var överens om målen. Redan i uppstart tänkte man på att man skulle kunna implementera de rutiner och metoder som man arbetat fram. Det framgår att arbetsmarknadsenheten var drivande och skötte allt formellt arbete, så som dokumentation, ekonomi och kontakten med ESF, genom hela projektet.

“Styrgruppsmedlemmen från Arbetsmarknadsenheten var den som låg bakom ansökan och som var drivande i det. Det som var nytt då och som bakades in i projektet var just det kommunala informationsansvaret (KIA) som kommunerna enligt skollagen har skyldighet att följa upp.” (Projektledare)

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

Många av samverkansparterna i Ung i Fokus kände varandra väl sedan tidigare och de hade samverkat vid flera tillfällen tidigare. Halmstads storlek anges i intervjuerna som bidragande orsak till att man kunnat samarbeta väl även om man inte visste i detalj vad de olika organisationerna gör.

”Jag tror att det underlättar att Halmstad är en stad av Halmstads storlek. Det är korta vägar att nå människor. Väldigt många känner varandra väldigt väl. Folk vet vem jag är och vad jag jobbar med.” (Styrgruppsmedlem från Kulturförvaltningen)

”Just samarbetet mellan Arbetsmarknadsenheten och Arbetsförmedlingen i Halmstad är otroligt bra. Det finns inte mycket av stuprörstänkande där. Utan det finns långa traditioner av samverkansavtal och dialog från översta chefnivå till handläggarnivå.” (Projektledare)

Förankring

Många respondenter påpekar vikten av att Ung i Fokus hade löpande kontakt med politiker och det lobbades för att pengar skulle avsättas i kommunfullmäktiges budget för att det som togs fram i projektet skulle kunna leva vidare i ordinarie verksamhet. Politikerna visade stort intresse för projektet och det fick även en medial uppmärksamhet. Detta bidrog till att projektet blev så väl förankrat hos alla berörda.

”Samverkan var inte bara en vacker floskel utan det skedde på högsta ledningsnivå och var också förankrat politiskt. Denna förankring skedde på olika sätt. Jag för egen del var ganska regelbundet vid en nämnd och presenterade det hela. I andra led också genom cheferna på Arbetsmarknadsenheten. Genom detta satte man projektet på kartan. Man skall inte underskatta strategisk påverkan och politisk förankring. Förankring i alla led, betydelsen av strategisk påverkan, att få med politiken tidigt. Påvisa direkta vinster med projektet. Man kan göra jättefina diagram över vad man sparar på sikt genom att hjälpa en ungdom nu. Men för att övertyga politik och chefstjänstemän som jobbar med budgetår så måste man visa på de direkta vinsterna med projektet.” (Projektledare)

De flesta medlemmarna i styrgruppen sa sig ha en närhet till ungdomarna som skapade ett innerligt engagemang. Flera av personerna i styrgruppen angav att de bara hade en perifer position och att deras verksamheter inte var direkt berörda av projektet. Detta var på grund av att projektets målgrupp var 16-24 år, medan de chefer som representerade både kulturförvaltningen och utbildningsförvaltningen främst hade hand om ungdomar i andra åldrar. Trots detta hade de alltså ett högt engagemang i projektet.

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

Frikoppling

Styrgruppsmedlemmen från Arbetsmarknadsenheten poängterar att den ordinarie ungdomsverksamheten lyftes ut så att den utgjorde en stödstruktur för projektet. På så vis minskade risken för att projektet skulle leva sitt eget liv. När man hade kommit fram till ett bra arbetssätt var det generellt sett underförstått att man skulle arbeta så fortsättningsvis, även efter projektets slut. Intervjupersonerna beskriver att alla nya arbetssätt dokumenterades bland annat i form av arbetsbeskrivningar.

“Det fanns hela tiden diskussioner om att kvalitetssäkra arbetet så att vilken person som helst skall kunna komma in och ta över. Sedan är det ju samtidigt så att det behövs eldsjälar i alla led. En sak som jag tror påverkade implementeringen i Halmstad var att det utgick ifrån en befintlig verksamhet. Då behövs ju de här rutinerna för anvisningsförfarandet, kontakterna och regelbundenheten. Att man bygger ett projekt från befintlig verksamhet möjliggör också i större utsträckning att det fortlever.” (Projektledare)

På så vis kvalitetssäkrades verksamheten vilket underlättade vid personalomsättning så att ny personal skulle veta vad, och hur, de skulle göra. Att implementera efterhand var enligt respondenterna något som alla i projektet arbetade efter och detta bidrog till att förändringen inte blev så drastiskt när projektet tog slut utan det mesta var redan implementerat. Något som gjorde detta möjligt var att det redan innan projektet fanns en stabil grund i form av rutiner, samverkan och formalia. Vi frågade efter orsaken till att alla i projektet verkade ha så högt fokus på att implementera.

“Jag tror att det har mycket att göra med hur ledningen kommunicerar. Om man är tydlig eller flummig. En av framgångsfaktorerna är just ledarskapet, en eldsjäl som kommunicerar tydligt.” (Styrgruppsmedlem från Arbetsmarknadsenheten)

Målen för samverkan beskrivs i bakgrunden, men med våra intervjuer har vi fått fram att de flesta såg projektet som ett sätt att skapa metoder och rutiner för det lagstadgade uppföljningsansvar som kommunerna har.

“Men implementering var ändå något som vi tänkte på ganska mycket, speciellt med tanke på det kommunala informationsansvaret och att hitta en lösning för det. Där skedde verkligen en stor förändring. Vi gick från att nästan inte jobba med den gruppen alls, till att jobba jättebra och det gör vi fortfarande.” (Styrgruppsmedlem från Arbetsmarknadsenheten)

“Sedan var uppföljningsarbetet väldigt systematiskt med exakt hur många telefonsamtal som skulle ringas, sedan brevutskick, brevutskick två för ett besök och om inte det besvaras så kommer man på hembesök. Så vi bröt verkligen ner det hela så att det inte blev godtyckligt och så att personal skulle kunna vara utbytbar.” (Projektledaren)

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

Projektet fick en egen lokal med personal som var speciellt anställd i projektet vilket gjorde att den ordinarie verksamheten inte blev så belastad av projektet.

“I de flesta fall var det säkert en avlastning” (Styrgruppsmedlem från Arbetsmarknadsenheten)

Trots egen personal och egen lokal får vi uppfattningen att projektet inte varit så frikopplat från den ordinarie verksamheten.

“Jag upplevde inte att det var frikopplat. Men det fanns ju ett mervärde med lokalen. Det var tack vare ESF-stödet som vi kunde tänka större och jobba mer intensivt. Men Ung i Fokus var lika med Arbetsmarknadsenhetens ungdomsverksamhet mer eller mindre.” (Projektledare)

Implementering

Även om inte projektet hade avsatt medel i sin budget för implementeringsprocessen är vår uppfattning från intervjuerna att man inom projektet insåg att det skulle behövas finansiering för vissa delar efter projektets slut. För att verksamheten skulle kunna fortlöpa även efter projektets avslut arbetade man därför aktivt med politisk förankring i ett tidigt skede.

“Jag tror att det var klart något innan när det gällde Arbetsförmedlingen. Men det tog lite tid innan man fick besked där. Det andra var inte så dramatiskt, utan Ung i Fokus övergick till Ungdomskraft och ökade medel från politiken så löpte det bara in i varandra. Återigen så tror jag att det berodde på att vi utgick ifrån en befintlig kommunal verksamhet och att det var så politiskt förankrat i alla led. Och att vi hade påvisat positiva resultat givetvis. Den kombinationen gjorde att det inte blev så problematiskt. Rutiner var säkrat skulle jag vilja påstå. Sedan är det klart att det är en fördel att vara kvar under övergången till en kommunal verksamhet. Jag slutade ungefär ett år efter att Ung i Fokus hade gått över till att bli Ungdomskraft. Sista månaderna var det en tydlig plan av överförande av arbetsuppgifter och av mitt kontaktnät till henne som tog över min funktion.” (Projektledare)

Visserligen fick prioriteringar göras när ESF-finansieringen inte fanns kvar, men det mesta av Ung i Fokus verksamhet kunde fortsätta under namnet Ungdomskraft, som en del av Arbetsmarknadsenhetens verksamhet. De kunde dra nytta av lärdomar från projektiden. En arbetsförmedlare fortsatte att förlägga sitt arbete inom Ungdomskraft och samarbetet med ungdomspsykiatri som hade inletts under Ung i Fokus vidareutvecklades.

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

4.2 Framtidsspår

4.2.1 Sammanställning av dokumentation

Målgrupp

Framtidsspår var ett ungdoms- och arbetslivsprojekt med fokus på unga, 16-24 år i Gunnared i nordöstra Göteborg. Syftet med Framtidsspår var att förebygga att unga människor hamnar i utanförskap och främja ungas väg till etablering på arbetsmarknaden. I Gunnared fanns en, enligt projektansökan, stor grupp av unga som växte upp med dålig självkänsla och som inte kände sig hemma i samhället. Detta tillsammans med bilden av Gunnared som ett "problemområde" öppnade för kriminalitet och gängmentalitet, vilket gjorde området ännu tuffare att växa upp i. Unga saknade kontaktvägar och förebilder. Stödresurser från samhället fanns, men var inte tydliga och tillgängliga för de unga. Detta var behov som de olika samverkande parterna redan tidigare jobbade med att möta, men som också låg till grund för projektansökan. Genom bristen på samverkan försämrades de ungas förutsättningar till arbete och det fanns en risk att de skulle falla mellan stolarna.

Organisation

Målsättningarna innehöll både kvantitativt mätbara mål så som att 150 ungdomar skulle delta i projektet och mer övergripande mål som att skapa en metodplattform eller implementera lärande i de deltagande organisationernas löpande verksamhet. När det gällde samverkan var målsättningen att de samverkande parterna skulle, genom att kartlägga befintliga strukturer och kritiskt granska sitt eget förhållningssätt till ungdomar, skapa en gemensam metodplattform och en manual för denna plattform.

Kort fakta om Framtidsspår

Programområde:	2, Ökat arbetskraftsutbud
Projektägare:	Göteborgs räddningsmission
Region:	Nordöstra Göteborg (Gunnared)
Projektbudget:	17 357 458 kr (Varav 7 077 458 kr är ESF-stöd)
Samverkansparter:	Göteborgs räddningsmission Rosa Huset/Lövgårdets missionskyrka Bostads AB Posedion Stena Fastigheter Föreningen Eklövet Fryshuset Studieförbundet Bilda Ljungskile folkhögskola SDF Gunnared
Målgrupp:	Unga och Samverkansparter och Mottagare av projektresultat
Projekt period:	2008-05-01 till 2010-12-31

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

De olika organisationerna genomförde var för sig delprojekt under Framtidsspårs paraply, bland annat:

- Ingången, arbetsträning och sysselsättning
- Folkhögskola, studier arrangerade av Ljungskile folkhögskola
- Vaniljgatan, arbetsträning och sysselsättning
- Rum, samtal enskilt och i grupp om livsfrågor med mera
- Fryshuset, tjejgrupper och coaching
- Svängdörren, fritidsverksamhet med musikinriktning

De flesta av projektets verksamheter fanns redan sedan tidigare, men kunde expandera genom projektfinansieringen. Framtidsspårs mer innovativa inslag bestod av Ljungskile folkhögskolas filial i Lövgärdet som testade en alternativ skolform, som visade sig mycket lyckad, samt BASE (Bostad, Arbete, Skola, Egenmakt) som var en samverkansmodell för att ungdomar skulle genomgå ett program med mål om egen bostad, arbete och/eller studier. BASE är en modell som används i till exempel Backa med framgångsrika resultat.

Under projektet skedde en så kallad lärande utvärdering. Utvärderaren följde projektet och skrev rapporter under projektets gång. I den första utvärderingsrapporten framgår det att det fanns en avsaknad av information om projektet. Det hade varken tryckts upp några informationsbroschyrer eller skapats någon hemsida. Utvärderaren uttrycker en oro över att projektet inte skulle bli tillräckligt förankrat i de ordinarie organisationerna. Redan här visade det sig också att det var oklart vad som hade menats med att hitta en metod för samverkan. En av de personer som utvärderaren intervjuade sa att det snarare handlade om ett förhållningssätt än en metod. Projektledarens betydelse betonades i den första utvärderingsrapporten och i nästa utvärderingsrapport kan man läsa att projektledaren hade blivit sjukskriven.

En socialsekreterare hade sin tjänst förlagd i Framtidsspår under ett halvår. Hon studerade samverkan mellan organisationerna och framför allt inom Socialtjänsten vilket resulterade i en rapport "Samverkan för att möta unga – möjligheter och hinder". Något som kom fram i rapporten var att det hade funnits ett starkt engagemang på styrgruppsnivå, men problem inom den operationella gruppen med otydlig rollfördelning och inte samma förankring.

Yttre faktorer

Flera delar av projektet gick igenom en kris. Skolan fick ändra inriktning. Först var tanken att det skulle vara en genomströmning av elever, men man upptäckte att det var mer effektivt att jobba med de 15 elever som hade kommit med från början. Delprojektet Ingången fick läggas ner.

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

eftersom de inte fick fortsatt finansiering från Stadsdelsförvaltningen. Framtidsspårs totala finansiering minskade, men på olika sätt hittades andra lösningar och projektet kunde fortsätta.

4.2.2 Sammanställning av intervjuer

Bakgrund

Projektledaren, som är pastor i Rosa Huset, var den främste initiativtagaren till projektet Framtidsspår. I vår intervju med honom berättar han att Församlingen Rosa Huset och dess verksamhet var något av en knutpunkt i Lövgärdet. Församlingen hade funnits där länge och både ungdomar och andra organisationer kände väl till och hade stort förtroende för projektledaren och för Rosa Huset. Idén till Framtidsspår kom genom ett tidigare projekt som Rosa Huset genomförde tillsammans med Räddningsmissionen (RM), Ingången. Från början hade projektledaren bara tänkt starta igång projektet Ingången för att sedan kunna gå tillbaka till att jobba som pastor igen när projektet rullade på. Men han berättar hur han genom arbetet i Ingången upptäckte att det inte bara är ungdomarna som har problem, utan att det finns ett strukturellt problem i och med att olika myndigheter och organisationer inte tänker utanför sina egna gränser. Det fanns en brist på samverkan som gjorde att ungdomar föll mellan stolarna. Dessa erfarenheter ledde till att planerna för projektet Framtidsspår tog form.

De flesta av personerna som vi har intervjuat beskriver att de var med i förarbetet till projektet. En grupp med representanter från olika organisationer som var verksamma i Lövgärdet träffades och jobbade fram projektidén. Några av organisationerna hade samverkat med varandra sedan tidigare, men projektet innebar åtminstone någon ny samverkanspart för de flesta. Vissa parter förstod först inte behovet av ett samverkansprojekt men under projektets gång växte denna övertygelse fram även hos dem.

”I början funderade man på ”Varför skall jag sitta här med Arbetsförmedlingen?” Mina tjejer går i skolan. Varför skall jag samarbeta med dem? Men när det hände saker. Till exempel någon av tjejerna hoppade av skolan, så behövde de kontakt med Socialen och Arbetsförmedlingen. Med tiden så växte förståelsen fram.” (Styrgruppsmedlem från Fryshuset)

Den viktigaste målsättningen var de flesta i styrgruppen överens om. Detta var att hitta en form av samverkan med gemensamt ansvar för de problem som fanns runt den grupp av ungdomar som var projektets målgrupp. Men varje organisation hade också sina egna anledningar till att vara med i projektet. Bostadsbolagen ville naturligtvis få mindre skadegörelse och få en mer attraktiv stadsdel, många upplevde att Socialtjänsten vill få ner kostnader för socialbidrag och frivilligorganisationerna ville få finansiering till sin existerande verksamhet samt skapa

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

kontaktnät för att lättare kunna starta ny verksamhet i framtiden. Målsättningarna ändrades inte direkt under projektets gång. Däremot gjorde händelser inom projektet att det planerade sättet att nå målen ändrades. Bland annat var Ingången tvungna att lägga ner, vilket påverkade ekonomin, och folkhögskolan fick 15 elever som stannade under hela projektperioden istället för en genomströmning av ungdomar som bara stannar några få månader som tanken först var.

Från intervjuerna framgår det att det inte fanns någon utarbetad strategi från början för hur resultatet från projektet skulle implementeras. Det fanns övergripande visioner om att kunna utveckla en ny skolform och att hitta en form av boendelösning för ungdomar, men inga strategiska planer för vilka steg som skulle behöva tas för att arbeta fram detta eller för implementeringsfasen. Detta förväntade man sig kunna arbeta fram under projektets gång.

“Från början tror jag inte att det fanns en strategi och det var nog inte tanken heller. Projektet var ett sätt att hitta detta.” (Styrgruppsmedlem från Bilda)

Förankring

Styrgruppsmedlemmarna uppfattade det som att cheferna och de anställda i de ordinarie organisationerna generellt sett hade en positiv bild av projektet. Kännedomen om Framtidsspår var dock begränsad bland dem som inte direkt berördes av projektet, det är bara en av våra intervjupersoner som uttrycker att detta skulle ha inneburit något stort problem.

“Det hände att det ibland fanns en tom stol i styrgruppen och att vi själva behövde ta reda på: Vart har den här personen tagit vägen? Vem skall ersätta honom eller henne?” (Styrgruppsmedlem från Poseidon)

Styrgruppsmedlemmen från Socialtjänsten, som under projektet var enhetschef för vuxenheten inom Individ- och Familjeomsorg på Stadsdelsförvaltningen i Gunnared, upplevde att hon ofta fick förklara vad Socialtjänstens uppgifter var då de andra styrgruppsmedlemmarna inte hade en tydlig bild av var gränsen för Socialtjänstens verksamhet gick.

“Vi hade jättemycket diskussioner utifrån socialkontorets uppdrag. Man förstod inte det. Jag tror att de som var med i styrgruppen har fått en större förståelse för vad Socialtjänstens uppgift egentligen är.” (Styrgruppsmedlem från Socialtjänsten, Individ- och Familjeomsorg SDF Gunnared)

Under våra intervjuer märkte vi av samma tendenser även nu efter projektet. Både att inte alla representanterna från organisationerna förstår var gränsen för Socialtjänstens verksamhet går, och att det saknas en förståelse för hur beslutsprocessen inom Socialtjänsten går till och hur de påverkas av övergripande politiska beslut. Samverkansklimatet inom styrgruppen beskrivs som

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052
Jessica Mattsson, 19731215-4862

mycket gott, i det stora hela, och med högt i tak. Samverkan inom den operationella gruppen upplevdes däremot som svårare. Styrgruppsmedlemmen från Fryshuset beskriver problematiken så här:

“I den operationella gruppen valde man att ha olika personer som kom varje gång för att projekttiden inte skulle vara så bundna vid några få personer i varje organisation, utan spridas i organisationerna. Detta ledde dock till att man fick börja från noll varje möte man hade. Och då kommer man inte så långt.” (Styrgruppsmedlem från Fryshuset)

En av tankarna från början, som också uttrycks i projektansökan, var att organisationerna skulle granska sitt förhållningssätt till unga kritiskt. Om detta har genomförts eller ej råder dock delade meningar om. Vissa tycker inte att det gavs några verktyg för att kunna jobba med den här granskningen, andra tycker att granskningen skedde automatisk genom projektets arbetssätt.

“Det är säkert så att vi som jobbar med detta kommer från lika bakgrund och kanske inte ser på saker på samma sätt som de ungdomar vi vänder oss mot. Jag kände inte att det genomfördes någon granskning eller att man fick några redskap till att genomföra det.” (Styrgruppsmedlem från Stena Fastigheter)

En handläggare på Socialtjänsten hade delar av sin tjänst avsatt inom projektet för att bland annat se över sin egen organisations arbetssätt. Resultatet av denna utredning fick inte den önskade effekten på grund av en stor omorganisation inom Stadsdelsförvaltningen som politikerna planerade. SDF Lärjedalen/Angered slogs ihop med SDF Gunnared och bildade SDF Angered något år efter att projektet var avslutat. I och med denna förändring blev de förslag som utredningen lade fram inte aktuella längre.

Frikoppling

Projektformen innebar en viss möjlighet till innovation. Men det är snarare den extra finansieringen från ESF som projektet innebar som lyfts fram som anledningen till att samverkansparterna hade möjlighet att ta ut svängarna lite från vad man i vanliga fall gör.

Att det var en frivilligorganisation som var projektägare uppfattades positivt av de personer vi intervjuade. Räddningsmissionen var mycket uppskattade i området tack vare deras nära samarbete med Rosa Huset. Några av respondenterna tror också att fördelen med en frivilligorganisation istället för till exempel stadsdelsförvaltningen som projektägare var att de kunde ha en mer neutral roll gentemot de andra organisationerna och på det sättet få fler av samverkansparterna involverade. En del uttrycker dock att om det istället hade varit stadsdelsförvaltningen som stått som projektägare så hade projektet blivit mer formaliserat och

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

strukturerat, och detta var något som de såg saknades i projektet. En risk som nämndes var att om en enhet inom stadsdelsförvaltningen varit projektägare så skulle andra enheter ha svårare för att engagera sig.

“Om Stadsdelsförvaltningen hade varit projektägare tror jag att projektet skulle sugits in i stadsdelen mycket mer. Det var inte så självklart att bostadsbolagen och SDF hade ett nära samarbete. Det krävdes att det kom någon utifrån. Det kunde varit någon annan, men jag tror att det krävdes någon som kunde vara neutral. Jag tror att vi fick mycket good will från Rosa Huset och den verksamheten som ungdomarna kände till. Folk här trodde att Räddningsmissionen var Rosa Huset. Det gjordes en kartläggning för 5-6 år sedan över samverkan i Lövgärdet. De hade intervjuat alla förvaltningar, företag och organisationer i området och frågade vilka de samverkade med och vilka de skulle vilja samverka med. Många sa att de skulle vilja samverka med socialtjänsten, men de gjorde inte det. Nästan alla sa att de samverkade med Rosa Huset.” (Projektledaren från Räddningsmissionen)

Projektledarens roll och betydelsen av hans sjukskrivning fanns det många olika åsikter om. En intervjuperson tyckte inte att projektledaren borde ha varit projektledare från början eftersom han inte hade en tillräckligt drivande personlighet. Några tyckte att han var jätteviktig för projektet och de beskrev hans sjukskrivning som en stor andledning till att resultatet av projektet inte lever kvar på det sättet som man hade hoppats från början. För andra verkade inte hans sjukskrivning ha haft någon betydelse över huvud taget. Projektledaren själv säger, när han tittar i backspeglarna, att det kanske hade varit bättre om man hade valt en annan projektledare. Han var visserligen en nyckelperson genom sitt nätverk men han menar att han blev för involverad, hade för många järn i elden och att det hade varit bättre om någon som var mer neutral hade gått in i projektledarrollen.

Implementering

Vid intervjuerna märker vi att det råder stor förvirring om vad som egentligen menades med metodplattform för samverkan, manual och samverkansplattform.

“Jag vet inte om jag någonsin förstod vad som var en metodplattform och vad som var en manual. Jag tänkte nog att det var samma sak. Tanken var nog att det skulle kunna bli en modell som gick att överföra till någon annan stans. Samtidigt vet jag inte om det hade varit möjligt, för det var så mycket som var lokalt förankrat och att vi hade just de organisationerna vi hade.” (Projektledare från Räddningsmissionen)

Några metoder för samverkan eller någon manual skapades inte, utan det spår som finns kvar av samverkan är snarare de nätverk och de relationer som har byggts upp under projektiden

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

och som, i vissa fall, har resulterat i nya projekt eller andra samarbeten. En anledning till detta kan ha varit de minskade ekonomiska resurserna i projektet.

“En orsak till att det aldrig arbetades fram någon metodplattform var att det ekonomiska stödet inte kom. Då kunde man inte skapa atmosfären av nytänkande utan hade istället en atmosfär av överlevnad.” (Styrgruppsmedlem från Poseidon)

Både nätverk och relationer har dock förändrats i och med att många av de som var med i projektet har bytt arbetsuppgifter eller helt slutat. Detta är något som vi själva märkte när vi skulle boka intervjuer. Framförallt inom Socialförvaltningen där vi blev skickade mellan säkert tio olika personer innan vi kunde få tag på någon att intervjua.

“Det skedde en stor omorganisering inom Stadsdelsförvaltningen och då försvann en del av de drivande människorna. Jag har kontakt med många av de som finns i området. Så nätverket finns ju kvar till viss del. Men nätverket är inte organisationsrelaterat utan personrelaterat.” (Styrgruppsmedlem från Poseidon)

I slutet av Framtidsspår beslutade styrgruppen att jobba vidare med samverkan utifrån fyra olika områden: Arbete/sysselsättning, boende, fritid och alternativa skolformer. Metoden för boende lösning BASE (Bostad Arbete Studier Egenmakt) var i startgroparna i projektets slutskede, men fick aldrig någon styrfart och styrgruppsmedlemmen från socialtjänsten berättade att hon, efter att hennes roll förändrats i och med Socialtjänstens omorganisering, försökt propagera för en fortsättning av bostadslösningen BASE bland de ansvariga inom SDF Angered utan att lyckas.

“Man blir ju så trött på all byråkrati. Fyrkantighet och revirpinkande kan det vara ibland. Man kan vara väldigt låst, vad man får göra och hur man får jobba. Nu är ju inte ungdomscentrum riktigt så låst, men arbetsförmedlingen är ju den fyrkantigaste, rörigaste organisation som finns. Den är ju toppstyrd från Stockholm direkt. Socialtjänsten har ju hela tiden haft ont om pengar och dragit in och sparat och det händer ju en massa saker under tiden i Framtidsspår som var negativa och det berodde ju mycket på socialtjänsten och deras idiotiska besparingar.” (Utförare från Ungdomscentrum, SDF Angered)

Inte heller folkhögsskolans framgångsrika skolsatsning har kunnat leva kvar efter projektets slut men de arbetar vidare i ett nytt projekt för att den nya skolformen ska bli verklighet i framtiden. Vissa lärdomar har kunnat tas med till projektet Triss som Ljungskile folkhögskola är med och driver i Lövgärdet.

“Alternativ skolform jobbar vi fortfarande för att förverkliga. Triss tar slut i mars men vi har sökt förlängning till december. Då är tanken att vi fortsätter jobba med den nya skolformen. Vi har aktivt försökt få till den nya skolformen. Just nu samarbetar vi med

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

vuxenutbildningen och försöker hitta en form för detta. Boendebiten lever ju fortfarande kvar i och med att vi har samarbete med Stena fortfarande. Det är ju deltagare i Triss som har fått hjälp med bostad genom Stena.” (Operationell medarbetare från Folkhögskolan i Ljungskile)

Tanken var också att styrgruppen skulle fortsätta att träffas för att kunna dela erfarenheter, få information om vad som händer i området och jobba utifrån fokusgrupper med olika frågor. Endast ett sådant möte genomfördes dock innan dessa planer rann ut i sanden. De flesta av de som vi har intervjuat sa ändå att känslan när uppdelningen gjordes var att alla ville och trodde på en fortsatt samverkan. En av våra intervjupersoner var dock av en annan åsikt:

“Jag tror inte att någonting hände utav det. Och det kände vi redan när vi satt där. Det låg liksom i luften. Jag tror att alla kände så. Har man varit igång i verksamhet ett tag så vet man hur det fungerar om man inte har något som driver på. Det måste finnas starkare incitament eller ett tvång.” (Styrgruppsmedlem från Stena Fastigheter)

Av de indelningar som gjordes för det fortsatta arbetet var det alltså inget som blev bestående. Däremot har vissa andra samverkansprojekt startats efter Framtidsspårs avslut. De kanske inte kan ses som ett direkt resultat av Framtidsspår, menar de personer som vi har intervjuat, men nätverket som skapades i och med projektet har legat till grund för att dessa satsningar har blivit möjliga. I slutet och efter projektets avslut var det flera av organisationerna som genomgick omorganisationer eller andra typer av turbulenta tider. Detta nämns som en av huvudorsakerna till att implementeringen av samverkan inte blev så lyckad som man hade hoppats.

5 Resultatdiskussion

Här har vi analyserat vad i de svar vi fått fram på våra fyra delfrågor som kan anses vara potentiella hinder respektive framgångsfaktorer. Detta gjorde vi utefter vår upplevelse från intervjuerna men även efter den teoretiska referensram vi tagit fram. Även här är gränserna mellan de fyra rubrikerna suddiga.

5.1 Bakgrund

Även om projekt har en tydlig början och ett tydligt slut kan de inte ses som isolerade fenomen utan är beroende av ett kontextuellt sammanhang (Engwall 2002). Hur bakgrunden till projektet ser ut, vilken samverkan som har skett tidigare och i vilken utsträckning de samverkande parterna har varit involverade i utformingen av projektiden blir därför intressant både för projektets fortlöpande och så småningom för dess implementering.

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

5.1.1 Tidigare samverkan

I både Framtidsspår och Ung i Fokus fall har många av organisationerna som deltog som samverkande parter också samarbetat på ett eller annat sätt tidigare. För Framtidsspår var nätverket och förtroendet som Rosa Huset och Räddningsmissionen hade sedan tidigare avgörande för att projektet skulle bli av. Många av de samverkande parterna i Ung i Fokus hade tidigare varit delaktiga i projektet Spindelnätet och kände till varandra sedan dess. Inom Framtidsspår fick mycket tid läggas åt att organisationerna skulle lära känna varandra. Detta är kanske naturligt då själva grundtanken med projektet är att organisationerna skall lära sig att samverka. Vi kan dock se hur projekten skiljer sig åt på den här punkten. Inom Ung i Fokus har Arbetsmarknadsenhetens och Arbetsförmedlingens tradition av samverkan på alla nivåer underlättat samverkansarbetet under projektet och mer tid kunde läggas på att arbeta fram samverkansmetoder för till exempel kommunens informationsansvar. Bland samverkansparterna inom Framtidsspår kan vi märka att det fortfarande finns en osäkerhet bland flera av de samverkande parterna när det gäller exempelvis var gränserna för Socialtjänstens verksamhet går, trots att detta var något som diskuterades vid många tillfällen under projektets gång.

5.1.2 Sammanhållen utvecklingsidé

Sävenstrand och Florén (2011) talar om vikten av att ha en sammanhållen utvecklingsidé. Detta innebära att bakgrunden till idén är ett verkligt problem som många har uppfattat och inte bara ett tillfälligt problem eller att det bara finns en person som är drivande i idéutvecklingen. Grundidén bakom de projekt som vi har studerat har kommit från enskilda personer. Det framgår dock från respondenternas beskrivningar att många utav samverkansparterna har haft möjlighet att påverka idéskisserna. Detta har uppfattats väldigt positivt och kan ses som en bidragande orsak till att skapa en delaktighet bland de samverkande parterna och genom detta skapades en förutsättning för en framtida implementering. Vi tycker att detta visar att båda projekten har haft en sammanhållen utvecklingsidé och att projekten aldrig har varit en one-man-show.

För att kunna applicera Kouzes och Mico (1979) domänteori så tänker vi oss att de tre domänerna, politisk domän, ledningsdomän och tjänstedomän, motsvarar politik, styrgrupp och operationell verksamhet. I Framtidsspår stämmer det att det var motsättningar och dissonans i samspelet mellan dessa grupper. Styrgruppen kunde inte förmedla till den operationella gruppen hur de skulle arbeta och politikerna tog beslut som inte gynnade projektet. Ung i Fokus hade däremot inte de problem som domänteorin beskriver utan där fanns en bra samklang mellan de olika domänerna utifrån vad vi fått fram i intervjuerna.

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

Att ha en sammanhållen utvecklingsidé är inte att ställa i motsats till domänteorin eftersom att utvecklingsidén kan vara sammanhållen, som i Framtidsspårs fall, mellan de olika organisationerna inom en domän, men att det råder motsättningar och dissonans mellan domänerna.

5.1.3 Otydliga målsättningar

Vi tycker inte att det framgår från intervjuerna att de olika organisationerna skulle haft konflikterande intressen då målen skulle sättas eller att de skulle tolkat målsättningarna på olika sätt. Däremot kan vi se att Framtidsspårs mål till viss del var diffusa eftersom det framkommit i intervjuerna att det inte var någon som riktigt visste vad som menades med en metodplattform utan de berättade hur de själva tolkat det. Det finns teori som säger att det kan vara bra att sätta diffusa mål för att få med sig alla aktörer (Engwall 2002). Vi kan inte dra några slutsatser om hur vida detta hjälpt Framtidsspår att få med sig aktörerna, men det visade sig vara ett hinder att ingen visste konkret hur metodplattformen skulle tas fram eller hur den skulle se ut. En av svårigheterna med samverkans projekt kan vara att organisationerna bevakar varandra istället för att integreras (Jensen et al, 2007). Denna problematik har dock inte någon av respondenterna lyft fram i intervjuerna.

5.1.4 Planering för implementering

Att planera implementering i ett tidigt stadium är av stor vikt för att implementeringen senare skall lyckas (Sävenstrand och Florén, 2011). Här kan vi se att projekten på vissa sätt skiljer sig åt. I Framtidsspår fanns implementeringstänkandet med framförallt på ett visionärt stadium redan från början, men dessa planer verkar ha stannat just i det visionära stadiet. Att kunna planera specifika steg för en implementering som ligger flera år i framtiden för ett arbetssätt som man inte har utvecklat ännu går kanske inte att begära och det skulle vara mycket tveksamt om detta skulle vara till någon hjälp med tanke på alla de förändringar som sker i projektets omvärld under projektets gång. Men att lämna tankarna om implementering på ett allt för visionärt stadium har för Framtidsspår inneburit många frågetecken och olika tolkningar bland de samverkande parterna om vad som egentligen skulle implementeras och hur det skulle gå till. I Ung i Fokus har det inte heller skett någon detaljplanering för hur implementeringen skulle ske, utan det har istället funnits med som en självklar inställning på både ett visionärt och ett operationellt plan. Hur denna inställning har kunnat formas och bevaras är något som vi kommer tillbaka till senare i vår analys.

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

5.2 Förankring

5.2.1 Förankring i ordinarie organisationer

Kännedomen om projekten i de samverkande parternas ordinarie organisationer har varit god i båda projektens fall av intervjuerna att döma. Mellan raderna kan vi dock läsa att trots att det fanns en positiv inställning till projektet så finns det anledning att ifrågasätta hur väl Framtidsspår egentligen var förankrat inom vissa av de deltagande organisationerna. Styrgruppsmedlemmen från Poseidon nämnde i vår intervju att det fanns tillfällen då personer som var med i styrgruppen slutade utan att någon ersättare dök upp. Styrgruppsmedlemmen från Socialtjänsten berättade att hon, efter att hennes roll förändrats i och med Socialtjänstens omorganisering, försökt propagera för en fortsättning av bostadslösningen BASE bland de ansvariga inom SDF Angered utan att lyckas. Vi tycker att dessa incidenter är tecken på att Framtidsspårs förankring var begränsad och att det även påverkade implementeringen. Trots att det fanns en positiv inställning till Framtidsspår under tiden det pågick, var inte engagemanget och kunskapen om det tillräckligt stort för att de som inte själva hade varit tydligt involverade i projektet skulle driva dess resultat vidare.

I Ung i Fokus har situationen varit en annan. Flera av styrgruppsmedlemmarna representerade organisationer som inte direkt jobbade med den åldersgruppen som projektet var inriktat mot. Kanske bidrog projektets etikettering till att det blev så och genom att organisera en bred styrgrupp skapas ett brett engagemang (Sahlin-Andersson 1996). Förankringen i dessa organisationer kan ha varit begränsad, men det påverkade inte implementeringsprocessen.

5.2.2 Förankring i projektet

Inom resten av Ung i Fokus-projektet förefaller förankringen ha varit god, vilket också kan ha varit en underlättande orsak till att implementeringen gick smidigt. Vi tror att det var en fördel att projektledaren var kvar ett år efter projektet tog slut, men även när han slutade så levde samverkan kvar vilket vi ser som ett tecken på att förankringen i ordinarie organisationer har varit lyckad. Framtidsspårs förankring inom projektet diskuterar vi under rubriken Frikoppling.

5.2.3 Politisk förankring

För Ung i Fokus var den politiska förankringen en genomtänkt plan redan från början. Att denna förankring skulle bli så lyckad att projektet blev uppmärksammat i media, inbjudet till almedalsveckan och besökta av Statsminister Fredrik Reinfeldt var det dock ingen som hade räknat med. Projektledaren lyfter fram vikten av att man påvisade direkta vinster för politiker, inte bara kostnadsbesparingar på sikt. Detta stämmer bra med vad vi tar upp i vår problemdiskussion. Kommunal verksamhet är bunden till budgetår och för att en

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

implementering skall vara möjlig räcker det inte att vinster kan göras flera år fram i tiden (Jensen och Trägårdh 2012). När det kommer till kritan är det kanske framför allt projekt som kan visa upp att det finns något för kommunen att vinna direkt som får finansiellt stöd. Detta ställs i kontrast till Framtidsspår där implementeringen och resultaten av projektet till stor del försvann beroende på ett politiskt beslut som innebar en stor omorganisation inom stadsdelsförvaltningarna. Detta återkommer vi till under rubriken Implementering. Att Ung i Fokus genomfördes i en mindre stad som Halmstad och Framtidsspår i den större staden Göteborg där rimligtvis flera andra projekt av liknande dignitet genomfördes under samma tidsperiod har naturligtvis spelat in. Vi tror att detta påverkade både etiketterings genomslagskraft och risken för dolda agendor. För Ung i fokus var den kommunala verksamheten Arbetsmarknadsenheten projektägare medan Framtidsspårs projektägare var en frivilligorganisation. Detta kan också ha påverkat vilken möjlighet projekten hade till att lyckas med en politisk förankring. Men vi vill ändå lyfta fram att politisk förankring var något som fanns på agendan för Ung i Fokus från början till skillnad från i Framtidsspår där vi snarare ser en avsaknad av det.

5.2.4 Koppling mellan olika typer av förankring

Vi tror att förankringen inom projektet, i ordinarie organisationer och den politiska förankringen har drivit på varandra i Ung i Fokus fall. Att det fanns en bred förankring, även bland organisationer som inte jobbade med målgruppen för projektet, kan ha varit en förutsättning för att få ESF-finansieringen över huvud taget. När en stad i Halmstads storlek driver ett projekt i 20 miljonersklassen drar det till sig uppmärksamhet och skapar ett nyhetsvärde. Det politiska och mediala intresset har i sin tur skapat en djupare förankring bland de som inte var direkt involverade i projektet. Vi menar att denna politiska förankring var en av de främsta framgångsfaktorerna till implementeringen och fortlevnaden av projektets resultat. Detta styrks av Sahlin-Anderssons (1996) studie som visat att det är viktigt att få intressenter att tro på satsningen. På detta sätt lyckades Ung i Fokus motverka den dissonans mellan de olika domänerna som annars kan uppstå inom den offentliga tjänstesektorn. Den politiska domänen fick sina målsättningar mötta genom att projektet kunde påvisa direkta vinster. För ledningsdomänen var det utvecklandet av en metod för det kommunala informationsansvaret och för tjänstedomänen innebar projektets egna lokaler att myndighetsstämpeln tvättades bort så att målgruppen bättre kunde nås. I Framtidsspårs fall kan vi se att det blev en dissonans mellan den politiska domänen och ledningsdomänen. Ung i Fokus har istället lyckats överbrygga domängränserna och de olika typerna av förankring har fått en synergieffekt.

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

5.3 Frikoppling

Vi kan se tendenser till både frikoppling och integrering mellan projektet och de ordinarie organisationerna i de projekt vi har studerat. Ett dilemma som många projekt ställs inför är att mer eller mindre behöva välja mellan innovation och implementering vilket bestäms av hur särkopplat projektet är från den ordinarie verksamheten (Johansson et al, 2007). Johansson et al (2007) analysmodell är utformad för förändringsprojekt där det finns en ordinarie organisation som står bakom projektet. Forskarnas modell är svår att använda i sin helhet för att analysera de projekt vi har studerat i och med att projekten vi har studerat var samverkansprojekt med flera samverkande parter. Samverkansprojekt innebär per automatik en viss frikoppling från de ordinarie verksamheterna eftersom det är flera olika organisationer som står bakom. Om vi använder oss av Johansson et al (2007) kriterier för vad som räknas som ett frikopplat projekt innebär ESFs krav om specifikt utformade och mätbara mål en frikoppling då detta bidrar till att skapa projektets egen identitet och rationalitet.

5.3.1 Frikoppling och integrering

Ung i Fokus hade egna lokaler för projektet och anställde viss personal, bland annat projektledaren, just för projektet. Detta ser vi som tecken på att projektet hade sin egen identitet och hierarki, ändå upplevde de intervjuade inte att projektet var frikopplat från den ordinarie verksamheten. Som vi tidigare har beskrivit var det Arbetsmarknadsenhetens ungdomsverksamhet som lyftes ut för att bilda projektet. Förutom arbetsförmedlaren som fanns på plats i projektets lokaler tillhörde alltså alla de personer som var djupast involverade i projektet samma organisation. Den samverkan som skedde handlade således främst om hur de andra organisationerna och myndigheterna skulle anvisa ungdomar till arbetsmarknadsenhetens verksamhet.

Framtidsspår bestod till största delen av redan existerande verksamheter som genom projektet fick ett extra finansiellt tillskott, men som inte frikopplades från sina ordinarie verksamheter. De delar av projektet som faktiskt var frikopplade från den ordinarie verksamheten var styrgruppen och den operativa gruppen. Vi tror att det faktum att de flesta av verksamheterna fortsatte mer eller mindre som vanligt gjorde det svårare för de som arbetade på operationell nivå att se behovet av samverkan eller förstå vilken påverkan den samverkan som genomfördes hade och kunde ha i framtiden för organisationerna. Kanske är detta också ett tecken på att den tydliga rollfördelningen, som Sävenstrand och Florén (2011) menar är en framgångsfaktor för att lyckas med implementeringen, saknades. Samma författare nämner också delaktighet som en framgångsfaktor. Det kan också ifrågasättas om de som arbetade med projektet på operationell nivå var delaktiga i utformandet av samverkansmetoder som man sedan skulle kunna använda sig av efter projektets slut. Vi upplever inte att Framtidsspår var väl förankrat inom projektet. För att få en bred förankring är det viktigt att ha en bred operationell grupp (Sahlin-Andersson 1996)

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

och respondenterna anger att engagemanget ökade med tiden, en tendens som även Sahlin-Andersson (1996) såg i sina studier. I den rapport som genomfördes av socialsekreteraren som under en tid hade sin tjänst förlagd inom projektet framgår det också att engagemanget inom styrgruppen var stort, medan förankringen inom den operationella gruppen var begränsat. Här ser vi också prov på motsättningar som kan uppstå mellan domäner. I det här fallet tjänstedomänen och ledningsdomänen. På ett sätt har projektet varit allt för frikopplat från den ordinarie verksamheten, till exempel skolan. Men på ett annat sätt var projektet inte tillräckligt frikopplat eftersom den operationella verksamheten hade svårt att se vilken skillnad projektet innebar för den ordinarie verksamheten.

5.3.2 Innovation genom frikoppling

För Ung i Fokus innebar projektet en frikoppling på så sätt att det blev en möjlighet till innovation och till utveckling av nya arbetssätt. Hur kommunens informationsansvar skulle hanteras var ett oskrivet blad och projektet behövde arbeta innovativt för att hitta metoder för detta. Projektet innebar också ett nytt sätt att bemöta ungdomar, som kan betraktas som innovativt. Genom att genomföra projektet i en egen lokal kunde den byråkratiska stämpeln tvättas bort och ungdomar fick större förtroende för de som arbetade inom projektet. Detta visade sig så effektivt att en arbetsförmedlare har fortsatt att vara placerad inom arbetsmarknadsenhetens verksamhet även efter projektets avslut. Vår uppfattning blir alltså att Ung i Fokus lyckats övervinna det dilemma som Johansson et al (2007) beskriver och kunnat genomföra ett innovativt projekt vars resultat även har kunnat implementeras.

I intervjuerna för Framtidsspår nämndes att delar av den innovation som det fanns förhoppningar om uteblev på grund av de olika svårigheterna projektet genomgick. Den innovation som ändå lyfts fram av respondenterna är folkhögsskolans satsning, som innebar ett försök att hitta en alternativ skolform. Att denna satsning inte har kunnat fortsätta efter projektets slut kan delvis förklaras med att det har funnits en tydlig frikoppling från den ordinarie verksamheten. Det skulle troligtvis inte funnits något motstånd från någon av de ordinarie organisationerna mot att implementera det arbetssätt som skolprojektet använde sig av, men för att satsningen var allt för beroende av finansieringen från ESF och att det inte fanns någon alternativ finansiering att förlita sig på när man nådde implementeringsstadiet.

5.3.3 Frikoppling och implementering

Som vi nämnt i resultatet fanns det många positiva synpunkter på att Räddningsmissionen var projektägare för Framtidsspår. I intervjun nämner projektledaren att projektet troligtvis hade sugits in i stadsdelen mycket mer om det var Stadsdelsförvaltningen som hade agerat projektägare. Vi tycker att detta stämmer bra överens med Johansson et als (2007) teorier om förhållandet mellan ett projekts frikoppling, innovation och implementering. Om Framtidsspår

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

hade drivits av Stadsdelsförvaltningen hade troligtvis förutsättningen för att implementera resultatet varit bättre eftersom det då varit formaliserat på samma sätt som den ordinarie organisationen men det hade inte kunnat vara lika innovativt. I Framtidsspårs fall ser vi att detta hade inneburit en fördel eftersom projektet inte kunde bli så innovativt som man hade hoppats. Detta berodde på att de i stället blev upptagna med att lösa de problem inom projektet som bland annat uppstod på grund av bristen på formalisering. Avsaknad av kontrakt mellan parterna beskrivs av flera samverkansparter som en orsak till att implementeringen inte lyckades.

5.4 Implementering

5.4.1 Aktivt ägarskap

Implementeringen var som sagt något som fanns med i tankarna redan från början i Ung i Fokus och denna inställning behölls projektet igenom. Även om det kan vara svårt att planera för implementeringen detaljerat i ett initialt skede (Engwall 2002) så tror vi ändå att det var en framgångsfaktor att denna inställning fanns med redan från början i projektet. När vi frågade styrgruppsmedlemmen från Arbetsmarknadsenheten om orsaken till att denna inställning kunde skapas och behållas talar hon om vikten av en tydlig kommunikation från ledningens sida. I Ung i Fokus kan vi se att Arbetsmarknadsenheten agerade som en aktiv ägare och tog ansvar för att implementeringen skulle ske. Detta stämmer överens med Brulin och Svenssons (2011) mekanismer för ett hållbart utvecklingsarbete. Vissa prioriteringar fick göras när inte längre finansieringen från ESF fanns, men projektet säkrade ny finansiering genom den politiska förankring som man hade jobbat målmedvetet för att uppnå.

I slutet av Framtidsspår-projektet gjordes en uppdelning av det fortsatta arbetet i fyra områden för att samverkan skulle kunna fortsätta. Detta rann dock ut i sanden. Vi tror att det ligger mycket i styrgruppsmedlemmen från Stenas förklaring till detta. Om det inte finns ett gemensamt mål, något som driver på eller ett krav så blir det svårt att fortsätta. Varje organisation har tillräckligt mycket att göra på sitt håll och även om man tycker att samverkan är bra, så räcker det inte för att motivera till att fortsätta träffas. I efterhand kan man kanske ana att indelningen av det fortsatta arbetet var ceremoniell för att uppfylla de formella kraven från ESF. Vi tror inte att samverkan fortsätter av sig självt, utan att det är något som organisationerna aktivt och beslutsamt behöver vårda och planera för. Här ser vi en avsaknad av aktivt ägande. Räddningsmissionen var formellt sett projektägare och hade ansvaret under projektet, men när projektet var slut var det ingen som tog på sig ansvarsroller för att samverkan skulle kunna fortsätta. Detta känner vi igen från de tankar som vi tar upp redan under problemdiskussionen. En svårighet med samverkansprojekt är att avgöra inom vilken organisation implementeringen skall ske, eller som i det här fallet vem som skall ta ansvar för en fortsatt samverkan. Kanske var det svårt för Räddningsmissionen som frivilligorganisation att ställa krav på de andra

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

organisationerna och myndigheterna. Det kan också ha varit så att samverkansparternas felaktiga bild av Socialtjänstens gränser gjorde att de förväntade sig att denna myndighet skulle ta ett större ansvar för implementeringen.

5.4.2 Gradvis implementering

En annan förklaring till att Ung i Fokus, projektet igenom, lyckades bevara en inställning av att implementering skulle ske kan ha varit att de som arbetade i projektet förväntade sig att fortsätta arbeta med samma arbetsuppgifter även efter projektets slut. Projektet kunde arbeta mer intensivt och testa nya idéer tack vare den extra finansieringen från ESF, men de var inte fullständigt beroende av den. Det uttrycks i några av våra intervjuer att stödstrukturen var Arbetsmarknadsenhetens verksamhet. Att i princip hela ungdomsverksamheten plockades ut ifrån Arbetsmarknadsenheten gjorde också att implementering blev mer eller mindre självklar. I och med att det inte fanns någon parallell verksamhet fanns det inte heller något alternativ till att implementera de arbetssätt som man hade använt sig av under projektet. Den problematik som vi tar upp i vår problemdiskussion angående inom vilken organisation implementeringen skulle ske blev i och med detta inte heller aktuell. Samma personer som hade arbetat i projektet fortsatte sedan i den löpande verksamheten, vilket var en stor fördel för implementeringen. Detta gjorde också att implementeringen kunde ske steg för steg. Som det beskrivs i intervjuerna blev det naturligt att nya arbetssätt började användas direkt och med planen att fortsätta använda dem även efter projektet. Vi ser också denna gradvisa implementering som en framgångsfaktor till att så mycket av projektets metoder och arbetssätt kunde behållas.

5.4.3 Ett konkret syfte med samverkan

Inom Ung i Fokus var samverkan fokuserat kring en specifik uppgift: En arbetsmetod behövde utformas för hur kommunens informationsansvar skulle hanteras. Detta medförde att samverkan inte bara blev ett nätverksskapande och en närmare kontakt mellan organisationerna, utan att också ett gemensamt arbetssätt utvecklades. Att det fanns ett konkret problem som behövde lösas tror vi hjälpte de som arbetade på operationell nivå att tydligt se behovet av samverkan och att det är en framgångsfaktor till att denna samverkan och dessa metoder också finns kvar nu efter projektet är avslutat.

Det konkreta syftet för samverkan var något som saknades inom Framtidsspår. Det var inte så att projektledaren var ensam inom styrgruppen om att se behovet av samverkan utan denna förståelse var delad. Problemet som vi uppfattade det var att samverkansplanerna fastnade på ett visionärt stadiet vilket gjorde att behovet av samverkan inte blev tillräckligt konkret för de som var involverade på operationell nivå. Även om det inte skapades några formaliserade rutiner för samverkan som lever kvar så anger många av våra respondenter att det nätverk som skapades under projektiden lever kvar informellt. De känner varandra och om behov finns så

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

kan de kontakta varandra. Detta stämmer bra överens med förändringsdiskursen som menar att omvärlden är oförutsägbar och det kan uppstå situationer där projektets samverkan fortfarande kan förändra och påverka även om kopplingen till projektet blir vag. Vi har förstått genom intervjuerna att den samverkan som fanns i Framtidsspår ledde till ytterligare satsningar i nya projekt, bland annat Ljungskile folkhögskolas projekt Triss. Att ett projekt får en autonom status och bildar en ny aktivitet är ett sätt att implementera (Jensen et al, 2007) men vi tror inte att någon utav de ytterligare satsningarna Framtidsspår lett till kan anses ha en autonom status.

5.4.4 Utvärdering och kvalitetssäkring

Framtidsspår använde sig av lärande utvärdering, vilket är ett råd som Brulin och Svensson (2011) ger till projekt för att lyckas med ett hållbart utvecklingsarbete. Utvärderaren har stöttat projektet i deras strävan att uppnå samverkan genom att vara en neutral rådgivare och vi tror att detta har hjälpt projektet till att kunna ändra inriktning under tidens gång. Bland annat gavs varningar i ett tidigt stadie om risken att projektet inte skulle bli tillräckligt förankrat. Vi tycker också att Framtidsspår har varit inriktade på utvecklingsinriktat lärande genom att organisationerna har lagt mycket tid på att lära känna varandra. Även om mycket av det konkreta samarbetet som fanns i projektet har försvunnit, finns det ändå en kunskap om varandras organisationer vilket underlättar samverkan i framtiden.

Att projektet utgick ifrån befintlig verksamhet framstår från intervjuerna som den huvudsakliga orsaken till att diskussioner fördes kring hur arbetet skulle kvalitetssäkras. Rutiner kan ibland göra organisationer fyrkantiga, något som vissa av våra respondenter har beklagat sig över, men vi tror att denna form av kvalitetssäkring var en av framgångsfaktorerna till att Ung i Fokus arbetssätt och metoder kunde fortsätta efter projektets slut och att det inte var så personberoende som det annars kunde varit. Detta tycker vi också stämmer bra överens med mekanismen utvecklingsinriktat lärande som Brulin och Svensson (2011) tar upp i sin bok. Även om den externa utvärdering som gjordes av Ung i Fokus inte var en så kallad lärande utvärdering tror vi att de interna utvärderingarna som utfördes och de diskussioner som ständigt fördes om hur kvalitetssäkring skulle kunna ske var en framgångsfaktor till att så mycket av metoder och arbetssätt kunde tas tillvara. Att ha en effektiv projektorganisation kan vara en framgångsfaktor för att lyckas med implementeringen (Sävenstrand och Florén, 2011). Den goda administrativa ordningen är också något som nämns av den externa utvärderaren som en anledning till att implementeringen lyckades. Att projektledaren inte längre jobbar kvar inom Arbetsmarknadsenheten, men att metoderna och rutinerna lever kvar ser vi som ett bevis på att kvalitetssäkringen har fungerat.

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

5.4.5 Yttre omständigheter

Att projektledaren blev sjukskriven under projektet tror vi påverkade projektet, men också dess implementering. Implementeringen hade kanske gått bättre om det inte varit för omorganisationen som vi nämnde tidigare. Vi tror att dålig timing, som är en av de fyra punkterna Sahlin-Andersson (1996) lyfter fram, var ett hinder för implementeringen av samverkan. Trots att styrgruppen arbetade fram en plan för hur det fortsatta arbetet skulle gå till så var inte timingen rätt för att det skulle fungera.

6 Avslutande reflektioner

Här presenterar vi en lista med de framgångsfaktorer respektive hinder vi identifierat i resultatdiskussionen, några klargöranden och förslag till fortsatt forskning. Första kolumnen i listan innehåller en faktor som kan vara ett hinder eller en framgångsfaktor. Under respektive projekt anger vi om faktorn varit ett hinder eller en framgångsfaktor i just det projektet. Där det bara står påverkat innebär det att faktorn både har varit ett hinder och en framgångsfaktor under projektets gång.

Framgångsfaktor/Hinder	Framtidsspår	Ung i Fokus
Bakgrund		
Att organisationerna känner/inte känner varandra	Påverkat	framgångsfaktor
Tidigare samverkan/Inte tidigare samverkan	Påverkat	Framgångsfaktor
Parternas möjlighet att påverka idéskissen	Framgångsfaktor	Framgångsfaktor
En sammanhållen/icke sammanhållen utvecklingsidé	Hinder	Framgångsfaktor
Förankring		
Förankring/Icke förankring i ordinarie organisationer	Hinder	Framgångsfaktor
Förankring/Icke förankring inom projektet	Påverkat	Framgångsfaktor
Politisk förankring/Brist på politisk förankring	Hinder	Framgångsfaktor
Storleken på projektet kontra storleken på projektets ort	Hinder	Framgångsfaktor
kommunal projektägare/ icke kommunal projektägare	Påverkat	Påverkat

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

Frikoppling		
Frikoppling/integration	Påverkat	Framgångsfaktor
Innovativt/icke innovativt	Hinder	Ingen påverkan
Fortsatt finansiering/brist på finansiering	Hinder	Framgångsfaktor
Formalitet/Avsaknad av formalitet	Hinder	Framgångsfaktor
Implementering		
Att planera/inte planera implementering tidigt	Hinder	Framgångsfaktor
Att projektägaren verkar aktivt/inte verkar aktivt för implementering	Hinder	Framgångsfaktor
Löpande implementering/implementering i slutet	Hinder	Framgångsfaktor
Kvalitetssäkra rutiner/Inte kvalitetssäkra rutiner	Hinder	Framgångsfaktor
Att personalen överlappar/inte överlappar implementeringen	Inte applicerbart	Framgångsfaktor
Lärande/inte lärande utvärdering	Framgångsfaktor	Ingen Påverkan
Konkret syfte för samverkan/Diffust syfte för samverkan	Hinder	Framgångsfaktor
En ansvarig/ingen ansvarig för implementeringen	Hinder	Framgångsfaktor
Personberoende/inte personberoende samverkan	Hinder	Framgångsfaktor
Timing	Hinder	Ingen Påverkan

Att döma av den här listan kan man tro att Framtidsspår varit ett helt igenom misslyckat projekt. Detta är dock inte fallet utan vi vill påpeka att listan handlar om implementering av samverkan. I Framtidsspårs fall var det ett par faktorer som vägde tillräckligt tungt för att implementeringen skulle utebli, till exempel omorganisationen inom Stadsdelsförvaltningen, och då blir det svårt att se att någon annan faktor skulle kunna ha varit en framgångsfaktor eftersom i stort sett ingen samverkan blev implementerad. Vi vill påpeka att Framtidsspår hade många lyckade delverksamheter under projektets gång, till exempel den nya skolformen som faktiskt

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

förändrade livet för de 14 ungdomar som fick gymnasiekompetens och gick från utanförskap till att känna sig delaktiga i samhället.

Ung i Fokus har, som man kan utläsa från vår lista, lyckats väl med sin implementering. Även i detta fall menar vi att det har funnits framgångsfaktorer som har vägt tyngre, så som den politiska förankringen och det aktiva ägandeskapet, och som haft ett positivt inflytande över andra delar av projektet. Ung i Fokus lyckades genomföra ett projekt som var integrerat med den ordinarie verksamheten, men som ändå kunde arbeta innovativt.

Skillnaden mellan projekten som vi studerat kan ses från ett mer övergripande synsätt. Detta när det gäller hur politiker medvetet eller omedvetet har använt sig av projekten. Vår uppfattning är att politikerna i Halmstad har använt sig av projektet Ung i Fokus som ett verktyg för organisationsutveckling. Detta har skett genom att en del av den kommunala verksamheten lyfts ut till ett projekt och den extra finansieringen har gett innovationsmöjligheter. I och med att de som arbetade i projektet även skulle fortsätta jobba med samma arbetsuppgifter efter projektets slut var alla väldigt medvetna om att de metoder och arbetssätt som projektet arbetat fram också skulle användas framöver. När det gäller Gunnared och Framtidsspår har projektet, på en politisk nivå, aldrig blivit något verktyg för organisationsutveckling även om detta har varit intentionerna från de samverkande parterna. Projektet har snarare använts för att kunna hjälpa en utsatt målgrupp genom att ge de olika organisationernas verksamheter ett finansiellt tillskott och som en diskussionsplattform för samverkansparterna.

Vår förhoppning är att kommande projekt skall ha lättare att implementera samverkan om de i ett tidigt stadiet tar del av vår studie. De faktorer vi lyfter fram kan vara sådant som är lätt att missa när man är inne i tankar om att till exempel förbättra situationen för utsatta ungdomar. Vi inser att vårt studieresultat är begränsat då vi bara studerat två projekt. Vår uppfattning är att det inte finns så mycket teorier för implementering av samverkan från projekt till löpande verksamhet trots att mångmiljonprojekt genomförs varje år med bland annat detta som syfte. Vår rekommendation för fortsatt forskning blir därför att studera fler samverkansprojekt så att man så småningom kanske kan få fram säkrare indikationer på hur faktorerna påverkar varandra, vilka delar som blir avgörande för implementeringen och kunna skapa en teoribildning för området.

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

7 Källförteckning

7.1 Artiklar

- Engwall, Mats, 2003, No project is an island: linking projects to history and context, Research policy volume 32 (5), s 789-808
- Johansson, Staffan, Löfström, Mikael och Ohlsson, Östen, 2007, *Separation or integration? A dilemma when organizing development projects*, International Journal of Project Management Volume 25 (5), s 457-464
- Meyer, John W. Rowan, Brian, 1977, *Institutionalized Organisations: Formal strukture as Myth and Ceremony*, The American Journal of Sociology Volume 83 (2) s.340-363
- Kouzes, James M. Mico, Paul R. 1979, *Domain Theory: An Introduction to Organizational Behavior in Human Service Organizations*, Journal of Applied Behavioral Science, Volume 15 (4) s. 449-469

7.2 Avhandlingar

- Löfström, Mikael, 2010, *Samverkan och gränser*, Diss., Göteborgs universitet, Göteborg: Handelshögskolan

7.3 Böcker

- Brulin, Göran och Svensson, Lennart, 2011, *Att äga styra och utvärdera stora projekt*, Lund, Studentlitteratur
- Engwall, Mats, 2002, *The futile dream of the perfect goal*. I Beyond Project Management: *New Perspectives on the temporary – permanent dilemma*, Sahlin-Andersson K & Söderholm A, Malmö, Liber s 261-277
- Jensen, Christian, Johansson, Staffan, Löfström, Mikael, *Projektleddning i offentlig miljö*, Malmö, Liber
- Meeuwisse, Anna, 1996, *Projektets dolda funktioner*, i *Projektets Paradoxer*, Lund, Studentlitteratur s. 35-54
- Sahlin, Ingrid (red.), 1996, *Projektets paradoxer*, Lund, Studentlitteratur
- Sahlin-Andersson, Kerstin, 1996, *I styrbarheternas utmarker*, i *Projektets Paradoxer*, Lund, Studentlitteratur s.118-139
- Gummesson, Evert, 1991, *Qualitative methods in management research*, Newbury Park, Sage cop

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

7.4 Elektroniska källor

- Europeiska kommissionen, 2012-01-18, *Vad är ESF?*, <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=sv>, hämtad 2012-11-12.
- Eurostat, 2012-10-31, *Unemployment statistics*, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics#Recent_developments_in_unemployment_at_a_European_and_Member_State_level, hämtad 2012-11-12.
- Svenska ESF-rådet, februari 2011, *Programkriterierna i Socialfondsprogrammet*, <http://www.esf.se/Documents/V%C3%A5ra%20program/Socialfonden/Om%20Socialfonden/Informationsdokument/Projekthandledningar/Faktablad%20om%20programkriterierna,%20110209.pdf>, hämtad 2012-11-12.
- Svenska ESF-rådet, 2011-10-12, *Om socialfonden*, <http://www.esf.se/sv/vara-program/Socialfonden/Om-Socialfonden/>, hämtad 2012-11-12.
- Svenska ESF-rådet, 2011-05-31, *Demo av projektrummet*, <https://projektrummet.esf.se/webclient/projektrummetDemo/supportcase/background.html>, hämtad 2012-11-28

7.5 Forsknings- och utvecklingsrapporter

- Jensen, Christian och Trägårdh, Björn, 2012, *Temporära organisationer för permanenta problem*, Temagruppen unga vuxna.
- Johansson, Staffan, 2004, *Implementering av BBIC-projektet i socialtjänstens organisationer*, Stockholm, Socialstyrelsen.
- Rundqvist, Mikael, 2011, *Implementering av metoder från nyanländaprojekt - En analys av strategier, ägarskap, samverkan och lärande*, Temagruppen integration i arbetslivet.
- Sävénstrand, Andreas och Florén, Anna-Karin, 2011, *Projekt på rätt väg? Om att komma framåt med Socialfonden*, Rapport nr 4/ Strategisk Påverkan och Lärande (SPeL), Örebro, APeL Forskning och utveckling

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862

Bilaga 1 Figurförteckning

- Figur 1 - Mekanismer för hållbart utvecklingsarbete sid 21
- Figur 2 - Analysmodell för hållbart utvecklingsarbete sid 23
- Figur 3 - Hållbarhetskedjan sid 24

Av:

Anton Svensson, 19830527-5052

Jessica Mattsson, 19731215-4862